

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Unidad de Segunda Especialidad Profesional

HABILIDADES GERENCIALES Y CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES

EN LA MUNICIPALIDAD DE LA
PROVINCIA DE TACNA - 2020

TESIS

Presentada por:

Abg. Hernan Chachaque Quispe

Para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en:

GESTIÓN PÚBLICA

Tacna - Perú

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

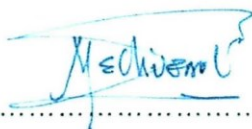
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y EMPRESARIALES

UNIDAD DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL

**Habilidades Gerenciales y Clima Organizacional de los trabajadores en la
Municipalidad de la Provincia de Tacna – 2020.**

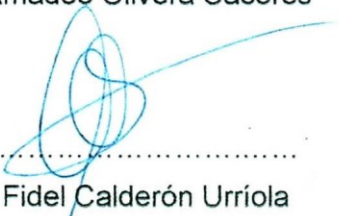
Tesis sustentado y aprobado el 07 de setiembre del 2021; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :



.....
Dr. Jesús Amadeo Olivera Cáceres

SECRETARIO :



.....
Dr. Nicolás Fidel Calderón Urríola

MIEMBRO :



.....
Mgr. Christian David Corrales Otazu

ASESOR :



.....
Dr. Pedro Pablo Chambi Condori

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado las fuerzas ante las circunstancias difíciles.

A mi madre por haberme fortalecido con su apoyo en mi carrera profesional.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	3
1.2. FORMULACIÓN DE PROBLEMA	6
1.2.1. Problema principal	6
1.2.2. Problemas secundarios.....	6
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.3.1. Objetivo general.....	7
1.3.2. Objetivos específicos.....	7
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	8
1.4.1. Justificación	8
1.4.2. Importancia	8
1.5. HIPÓTESIS.....	9
1.5.1. Hipótesis general.....	9
1.5.2. Hipótesis específicas	9
1.6. VARIABLES	10
1.6.1. Identificación de variables	10
1.6.2. Caracterización de las variables	10
1.6.3. Definición operacional de las variables	10
1.7. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	4
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	4

2.1.1. Antecedentes internacionales.....	4
2.1.2. Antecedentes nacionales	16
2.2. BASES TEÓRICAS.....	22
2.2.1. Habilidades gerenciales	22
2.2.2. Importancia de las habilidades gerenciales.....	25
2.2.3. Enfoque de las habilidades gerenciales	27
2.2.4. Habilidades gerenciales requeridas en el sector público.....	44
2.2.5. Dimensiones de las habilidades gerenciales	46
2.2.6. Clima organizacional.....	50
2.2.7. Importancia de clima organizacional	55
2.2.8. Modelo de clima organizacional	57
2.2.9. Dimensiones del clima organizacional.....	60
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.	67
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	69
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA CARACTERÍSTICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
3.1.1. Tipo de investigación	69
3.1.2. Nivel de investigación	69
3.1.3. Diseño de investigación	70
3.2. POBLACIÓN Y/O MUESTRA DEL ESTUDIO.....	70
3.2.1. La población.....	70
3.2.2. Muestra.....	71
3.3. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD.....	71
3.3.1. Técnica	72
3.3.2. Instrumento	72
3.3.3. Validación de instrumento	72
3.3.4. Confiabilidad del instrumento	73
3.3.5. Procedimiento y análisis de los datos	75
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	76
4.1. CONSIDERACIONES GENERALES DEL RESULTADO	76
4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO	76

4.2.1. Resultados de datos generales.....	77
4.2.2. Resultados de la variable clima organizacional.....	81
4.2.3. Resultados de la variable Habilidades gerenciales	106
4.3. ANÁLISIS INFERENCIAL.....	138
4.3.1. Verificación de hipótesis específicas	138
4.3.2. Verificación de la hipótesis general.....	146
DISCUSIONES	149
CONCLUSIONES	152
RECOMENDACIONES.....	154
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	156
ANEXOS.....	166

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables	11
Tabla 2. Fiabilidad de los instrumentos	73
Tabla 3. Baremo de calidad de clima organizacional y de sus dimensiones	74
Tabla 4. Baremo de calidad de habilidades gerenciales y de sus dimensiones...	74
Tabla 5. Descriptivos de la edad de los trabajadores encuestados.....	79
Tabla 6. Normalidad de clima organizacional y habilidades motivacionales...	138
Tabla 7. Prueba de correlación entre habilidades motivacionales con valores y el clima organizacional.....	139
Tabla 8. Normalidad de habilidades analíticas y clima organizacional.....	141
Tabla 9. Prueba de correlación entre habilidades analíticas y clima organizacional.....	141
Tabla 10. Normalidad de habilidades interpersonales y clima organizacional..	143
Tabla 11. Prueba de correlación entre habilidades interpersonales y el clima organizacional.....	143
Tabla 12. Normalidad de habilidades emocionales y el clima organizacional ...	145
Tabla 13. Prueba de correlación entre habilidades emocionales y el clima organizacional.....	145
Tabla 14. Normalidad de habilidades gerenciales y el clima organizacional	147
Tabla 15. Prueba de correlación entre habilidades gerenciales y el clima organizacional.....	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Distribución de los trabajadores según sexo	77
Figura 2.	Distribución de los trabajadores según situación laboral	78
Figura 3.	Distribución de los trabajadores según el nivel de educación	79
Figura 4.	Mi jefe inmediato es una persona de principios definidos	81
Figura 5.	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas del trabajo.....	82
Figura 6.	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables	83
Figura 7.	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.....	84
Figura 8.	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.....	85
Figura 9.	Resultado general de la dimensión de imagen gerencial.....	86
Figura 10.	Mis compañeros valoran mi trabajo puedo contar con la felicitación	87
Figura 11.	Las personas que trabajan en mi oficina se ayudan entre ellos	88
Figura 12.	La higiene, ventilación, iluminación y espacio es el adecuado	89
Figura 13.	Resultado general de la dimensión de calidad de ambiente	90
Figura 14.	Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi área.....	91
Figura 15.	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja a mí alrededor.....	92
Figura 16.	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas de trabajo.....	93
Figura 17.	Los conflictos se resuelven con dialogo, negociación o conciliación.....	94
Figura 18.	Puedo opinar en el proceso y resultados de las metas trazadas en mi área.....	95
Figura 19.	Tomamos decisiones en consenso al fijar nuestras metas	96

Figura 20.	Las opiniones y aportes de otras áreas favorecen las metas de área.....	97
Figura 21.	Resultado general de la dimensión Integración organizacional	98
Figura 22.	Recibo capacitación flexible, práctica y actualizada	99
Figura 23.	Las capacitaciones recibidas mejoran el desempeño de nuestras funciones.....	100
Figura 24.	Las normas y documentos institucionales están actualizadas.....	101
Figura 25.	Las ideas innovadoras en las actividades de trabajo son aceptadas.....	102
Figura 26.	Decido y organizo mi trabajo para desarrollarlo eficientemente....	103
Figura 27.	Resultados generales de la dimensión Vitalidad organizativa.....	104
Figura 28.	Resultados generales de clima organizacional	105
Figura 29.	Mi jefe se propone obtener logros en mi área de trabajo.....	106
Figura 30.	Deseo laborar como directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico	107
Figura 31.	Deseo asumir un alto nivel de responsabilidad en mi área.....	108
Figura 32.	Deseo a asumir riesgos al momento de tomar decisiones en trabajo	109
Figura 33.	Mi jefe inspecciona y supervisa las actividades de mis compañeros	110
Figura 34.	Resultados generales de la dimensión Motivaciones y valores	111
Figura 35.	Mi jefe identifica los problemas en situaciones complejas	112
Figura 36.	Mi jefe se da cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular.....	113
Figura 37.	Mi jefe evalúa la validez de la información que no ha sido recopilada por él.....	114
Figura 38.	Mi jefe aprender rápidamente a partir de la experiencia	115

Figura 39. Los directivos encuentran e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas.....	116
Figura 40. Mi jefe percibe los problemas desde diferentes perspectivas.....	117
Figura 41. Resultado general de la dimensión habilidades analíticas.....	118
Figura 42. Seleccionan los subordinados claves y eficientes.....	119
Figura 43. Mi jefe influye en personas de las no tiene un control directo.....	120
Figura 44. Desarrollan un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre los trabajadores en mi área.....	121
Figura 45. Mi jefe comunica sus pensamientos e ideas en forma clara.....	122
Figura 46. Desarrollan un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.....	123
Figura 47. Diagnostica situaciones interpersonales o de grupo complejas.....	124
Figura 48. Mi jefe expresa sus sentimientos y opiniones en forma clara.....	125
Figura 49. Establecen procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales en la institución.....	126
Figura 50. Desarrollan relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.....	127
Figura 51. Mi jefe escucha a otras personas en forma comprensiva.....	128
Figura 52. Resultados de la dimensión de habilidades interpersonales.....	129
Figura 53. Mi jefe tiene capacidad de tomar sus propias decisiones v/s depende de las opiniones de otras personas.....	130
Figura 54. Los directivos tienen tolerancia respecto de la ambigüedad o confusión en la información en mi área.....	131
Figura 55. Sigo un curso de acción, para desempeñar correctamente mi función.....	132
Figura 56. Asumo riesgos para tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.....	133

Figura 57. Los directivos enfrentan y resuelven situaciones de conflicto en la institución.....	134
Figura 58. Los gerentes toman decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante	135
Figura 59. Resultados generales de la dimensión habilidades emocionales	136
Figura 60. Habilidades gerenciales	137

RESUMEN

Investigación titulada: Habilidades gerenciales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna - 2020. Cuya realidad problemática es: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna - 2020?. Objetivo principal es: Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna - 2020.

Estudio sustantivo con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y correlacional, con diseño no experimental y de corte transversal. Utiliza la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento, con una escala de tipo Likert extraída del estudio de Moreno (2017), Muñoz (2018) y de Pérez Maldonado (2000). Instrumento que fue validado a través de análisis factorial confirmatorio, obteniendo como resultado: $X^2 = 827$; $p = 0,001$, CFI = 0,847, TLI = 0,8328, RMSEA = 0,09 para las habilidades gerenciales, y $X^2 = 360$, $p = 0.001$, CFI = 0.95, TLI = 0.918, RMSEA = 0.07 para el clima organizacional. La confiabilidad se realizó por medio de la encuesta piloto del 30% de la muestra, obteniéndose un Alfa de Cronbach de 0,950 para habilidades gerenciales y de 0,955 para clima organizacional.

Los resultados obtenidos al encuestar a 192 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, demuestran que existe la correlación entre las variables de estudio según el coeficiente de Rho-Spearman de 0.427.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, clima organizacional, responsabilidad, inteligencia emocional, dirección por valores.

ABSTRACT

Research entitled: Management skills and organizational climate of workers in the Provincial Municipality of Tacna - 2020. Whose problematic reality is: What is the relationship between management skills and the organizational climate in the workers of the Provincial Municipality of Tacna - 2020? main objective is: To determine the relationship between management skills and the organizational climate of workers in the Provincial Municipality of Tacna - 2020.

Substantive study with a quantitative approach, with a descriptive and correlational scope, with a non-experimental and cross-sectional design. It uses the survey as a technique and the questionnaire as an instrument, with a Likert-type scale extracted from the study by Moreno (2017), Muñoz (2018) and Pérez Maldonado (2000). Instrument that was validated through confirmatory factor analysis, obtaining as a result: $\chi^2 = 827$; $p = 0.001$, CFI = 0.847, TLI = 0.8328, RMSEA = 0.09 for managerial skills, and $\chi^2 = 360$, $p = 0.001$, CFI = 0.95, TLI = 0.918, RMSEA = 0.07 for organizational climate. Reliability was performed through the pilot survey of 30% of the sample, obtaining a Cronbach's Alpha of 0.950 for management skills and 0.955 for organizational climate.

The results obtained by surveying 192 workers of the Provincial Municipality of Tacna, show that there is a correlation between the study variables according to the Rho-Spearman coefficient of 0.427.

Keywords: Management skills, organizational climate, responsibility, emotional intelligence, management by values.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las instituciones públicas se encuentran en un proceso de transformación y modernización gradual e individual de los sistemas administración, debido al impacto de las tecnologías de la información, el surgimiento de tendencias de desarrollo organizacional y la necesidad de utilización eficiente de los recursos humanos. Las mismas que demanda examinar nuevos diseños para la gestión organizacional en las instituciones estatales.

No obstante, no se puede hablar de nuevos diseños de gestión organizacional sino se potencializa el conocimiento y talento humano de los que dirigen los destinos de las organizaciones públicas; por ello, la necesidad de explorar y comprobar los conocimientos y actitudes de los gerentes públicos a través de los trabajadores; ya que ellos son los profesionales altamente calificados para llevar a cabo el proceso de transformación y modernización de la administración pública.

Es así que, una de las acciones que realizan los gerentes públicos es gestionar el clima organizacional que favorezca el espíritu de voluntad y colaboración entre sus subordinados, así como crear un ambiente de amistad entre ellos para lograr un alto grado de transformación, modernización y competitividad en el desempeño de su trabajo.

Por ello, se realizó este estudio que tiene el propósito de comprobar los conocimientos técnicos y habilidades gerenciales en los gerentes públicos a través de la percepción que tienen los trabajadores sobre la gestión del clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Tacna, para luego establecer la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional, a fin de extraer

conclusiones y recomendaciones que contribuyan a la gestión organizacional de la citada institución pública.

En ese sentido, la investigación se estructura en cuatro capítulos: En el Capítulo I, se describe la realidad y situación problemática, seguido de la formulación del problema, objetivos, justificación, importancia, hipótesis. Asimismo, en este capítulo se describen las variables y se establecen los límites de la investigación.

En el Capítulo II, se desarrollan los trabajos previos a la investigación, las bases teóricas para las variables de habilidades gerenciales y clima organizacional, y sus respectivas dimensiones, así como la teoría de ambas variables.

En el Capítulo III, se desarrolla la metodología de la investigación, incluyendo tipo, diseño, población y muestra. En este capítulo también se describen las técnicas de recolección, el procesamiento y el análisis de datos.

Finalmente, en el Capítulo IV, se presentan los resultados, discusiones, conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Hace mucho tiempo, el psicólogo estadounidense McClelland (1973, como se citó en Blanco, 2007) ha demostrado que los títulos, diplomas y grados académicos no predicen el desempeño laboral de una persona. Por lo tanto, la persona no solo debe poseer conocimientos técnicos sino también las habilidades de formación personal y profesional (Arroyo, 2012).

Teniendo en consideración que la habilidad es la capacidad de llevar a cabo con éxito alguna acción. En el campo de la gerencia es la capacidad de dirigir eficazmente el destino de una organización de acuerdo con su misión y objetivos.

Esta capacidad de gerenciar está cobrando cada vez más importancia en la actualidad para las organizaciones a nivel mundial, debido al frenético ritmo de trabajo al que se enfrentan día a día, el impacto de la globalización en sus operaciones y la reciente situación sanitaria provocada por la pandemia del Covid 19 que afecta a los miembros de la organización. Las cuales requiere de directivos altamente competentes y formados en habilidades capaces de hacer frente a este tipo de situaciones para asegurar el equilibrio de la organización.

En América Latina, ante el proceso de modernización en curso y las emergencias sanitarias del Covid 19, las habilidades gerenciales se han vuelto cruciales y una ventaja competitiva para el desarrollo organizacional y el éxito de sus integrantes; ya que estas capacidades permiten al director de la organización

de cómo administrar, dirigir, motivar, manejar conflictos y delegar tareas a los trabajadores bajo su autoridad y así garantizar un ambiente seguro y óptimo para lograr una mayor productividad y mayores niveles de eficacia y eficiencia en la organización.

En Perú, las instituciones públicas desde el año 2002 se han comprometido en la modernización de sus instituciones y sistemas de administración pública como indica los lineamientos de la Ley N° 27658, Ley General de Modernización de la Administración del Estado, así como el Decreto Legislativo N° 1146. Las cuales incorporan estándares internacionales para la modernización de la gestión pública y un mejor nivel de eficiencia en el desarrollo del Estado y la gestión de los recursos humanos. Por lo tanto, de acuerdo con esta norma general, se exige que los gerentes públicos cuenten con ciertas habilidades necesarias para la gestión de los organismos del Estado.

Surge así la figura gerente público del Estado Peruano, quien debe poseer conocimientos y habilidades para facilitar la ejecución de los procedimientos administrativos, interactuar con el ambiente de trabajo y dirigir con eficacia el rumbo de la institución. Así como proponer estrategias, organizar, guiar personas y enfrentar desafíos con el equipo de trabajadores a su mando. Sin duda, se trata de situaciones importantes que conforman el clima organizacional de la institución que dirigen.

Son precisamente estas capacidades gerenciales las que distinguen a los gerentes que solo dan órdenes y aquellos que ejecutan los procedimientos de gestión y promueven el bienestar organizacional y el clima organizacional a través de las actitudes y comportamientos de sus miembros en la organización (Ruiz, 2018).

La región de Tacna no es ajena a estos procesos de modernización administrativa, incluyendo la Municipalidad Provincial de Tacna, que cuentan con subgerentes y subgerentes en diferentes áreas. Sin embargo, la mayoría de estos funcionarios poseen nivel bajo de habilidades gerenciales para manejar un ambiente bien organizado entre sus agentes, ya que el personal de la mencionada municipalidad trabaja en un ambiente desfavorecido, con demasiadas divisiones y con equipos que no cumplen con tecnología actual.

De manera similar, la mayoría de los trabajadores están preocupados por el potencial de infección por Covid 19, hay poca participación o cooperación entre los trabajadores y funcionarios públicos. Del mismo modo, la incertidumbre es muy valorada con la rotación de puestos y existe de cultura burocrático de su trabajo. Situaciones que muestran síntomas evidentes de un mal clima organizacional.

Problemática que afecta al desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, que se refleja en la lentitud en la atención a la ciudadanía, quienes tratan de completar con éxito sus trámites todos los días.

Por esta razón, el estudio aborda esta problemática, con el propósito de desarrollar un marco científico y teórico sobre habilidades gerenciales y el clima organizacional existente en los trabajadores del Municipio Provincial de Tacna en el año 2020. Con ello generar nuevos conocimientos sobre las variables que permita reflexionar a los gerentes municipales y trabajadores de esta institución la importancia sobre el conocimiento de dichas variables y plantear acciones y/o programas de capacitación de acuerdo con los mismos ideales de modernización tecnológica que exige la coyuntura actual.

1.2. FORMULACIÓN DE PROBLEMA

1.2.1. Problema principal

¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna - 2020?

1.2.2. Problemas secundarios

- a) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades motivacionales y valores y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna - 2020?
- b) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades analíticas y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna - 2020?
- c) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna - 2020?
- d) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades emocionales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna - 2020?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna - 2020.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la relación que existe entre las habilidades motivacionales con valores y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna - 2020.
- b) Determinar la relación que existe entre las habilidades analíticas y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna - 2020.
- c) Determinar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna - 2020.
- d) Determinar la relación que existe entre las habilidades emocionales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna - 2020.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.4.1. Justificación

Este estudio se justifica por la necesidad de examinar las variables habilidades gerenciales y clima organización a través de la percepción de los servidores públicos, para así describir y estimar la gestión del clima organizacional que llevan a cabo los gerentes públicos de la Comuna Provincial de Tacna.

Por tal motivo, es necesario investigar si los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Tacna poseen o no las habilidades gerenciales en sus dimensiones motivacionales, analíticas, interpersonales y habilidades emocionales en la gestión del clima organizacional que experimentan los servidores públicos en su desempeño laboral.

1.4.2. Importancia

La importancia de este estudio es proporcionar nuevos conocimientos y modelos teóricos sobre las variables para los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Tacna, que permita coadyuvar en la gestión del clima organizacional y el capital humano; con ello impulsar la verdadera cruzada hacia el cambio de la gestión pública de acuerdo con los lineamientos de la modernización emprendida por el Estado Peruano desde el año 2002.

Los hallazgos del estudio aportarán a crear mayor conciencia en los gestores públicos y trabajadores de la Comuna Municipal de Tacna sobre la importancia de las destrezas gerenciales y clima organizacional para su

formación profesional que permita alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia en la ejecución de sus tareas y en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales de Municipalidad Provincial de Tacna.

Finalmente, el estudio desarrolla una metodología para medir las variables del estudio en el contexto de la provincia de Tacna, pero con aplicaciones en todo el territorio nacional.

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad provincial de Tacna - 2020.

1.5.2. Hipótesis específicas

- a) Existe relación significativa entre las habilidades motivacionales con valores y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna - 2020.
- b) Existe relación significativa entre las habilidades analíticas y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna - 2020.
- c) Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial

de Tacna -2020.

- d) Existe relación significativa entre las habilidades emocionales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna - 2020.

1.6. VARIABLES

1.6.1. Identificación de variables

Variable 01: Habilidades gerenciales (X)

Variable 02: Clima organizacional (Y)

1.6.2. Caracterización de las variables

Habilidades gerenciales: Capacidades obtenidas por la persona para organizar, planificar, innovar y tomar decisiones acertadas en dirección de una organización (Maldonado, 2006).

El Clima organizacional: Percepción de la persona de su medio de trabajo que influye en los niveles de motivación personal y laboral (Ivancevich et al., 2006).

1.6.3. Definición operacional de las variables

Tabla 1*Operacionalización de variables*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional		
		Dimensión	Indicadores	Tipo
Variable 01		Motivaciones con valores	- Orientación al objetivo.	
			- Aceptación de riesgos.	
			- Deber con la tarea.	
			- Toma de decisiones.	
			- Compromiso con la organización.	
			- Identificación de problema.	
Habilidades Gerenciales	Capacidad para realizar acciones, que van desde el razonamiento, planificación, coordinación y	Analíticas	- Resolución del conflicto.	
			- Capacidad de decisión.	
			- Técnicas de evaluación.	
			- Visión de futuro	
			- Capacidad de innovar.	

Variable 02: administración hasta tomar decisiones acertadas de la organización en particular (Maldonado, 2018).	Interpersonales	- Cooperación.	ordinal
		- Comunicación con confianza.	
		- Liderazgo.	
		- Estímulo a la excelencia.	
	Emocionales	- Desarrollo de recurso humanos.	
		- Capacidad de delegación.	
		- Empatía.	
		- Confianza.	
		- Sociabilidad.	
		- Tolerancia.	
Imagen Gerencial	- Adaptabilidad.		
	- Capacidad de despedir personas.		
	- Liderazgo		
	- Confianza en la dirección.		
	- Estilo de gestión.		
	- Supervisión		
	- Competencia de jefes.		
	- Estabilidad		
	- Condición de trabajo.		

			- identidad y relevancia.	
			- Presión laboral.	
		Calidad del ambiente	- Importancia y valoración de la familia.	
			- Cooperación con otros.	
	Percepción reflejada del entorno en el que trabajan para mejorar o reducir el desempeño de laboral (Segredo, 2013).	Integración organizacional	- Comunicación interna.	
Clima Organizacional			- Comunicación en general.	
			- Comunicación integral.	
			- Decisión de innovación.	
			- Planificación de la innovación.	ordinal
			- Audacia para llegar a la meta.	
		Vitalidad organizacional	- Oportunidad de superación.	
			- Prontitud para reaccionar a los cambios.	

Fuente: Tomado en cuenta del estudio de habilidades gerenciales de Moreno (2017) y el clima organizacional de Muñoz (2018) y Pérez Maldonado (2000).

1.7. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se circunscribe a los trabajadores entre técnicos, profesionales administrativos nombrados y contratados de la Municipalidad Provincial de Tacna, ubicado en Calle Inclán S/N, del año 2020; que por razones de factibilidad económica y temporal no se abarca a otras Municipalidades de la región de Tacna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En este apartado se revisaron otras tesis y referencias bibliográficas cercanas a las variables.

2.1.1. Antecedentes internacionales

Pineda & Valencia (2011) en su tesis titulada: *Habilidades Directivas: Determinantes en el Clima Organizacional del Instituto Mexicano del Petróleo de la Ciudad de México*. El autor aborda el tema de la constante sustitución de ejecutivos de las empresas mexicanas. Esto afecta la forma en que se toman las decisiones y hace que los empleados de las agencias federales en México se sientan incómodos. Estudio de enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo correlacional, diseño no experimental de corte transversal. Usó el cuestionario con 132 ejecutivos. El autor llega a la conclusión: Las habilidades gerenciales son fundamentales para el clima organizacional del Instituto Mexicano del Petróleo en la Ciudad de México, el cual presenta un clima organizacional inadecuado y autoritario. El autor adoptó la teoría de las habilidades directivas de Madrigal (2006).

Vanegas (2014) en su tesis titulada: *Necesidad de Desarrollar Habilidades Gerenciales propias para la Dirección en el Sector Público colombiano*. El autor aborda la necesidad de habilidades gerenciales que deben tener los líderes del sector público colombiano para lograr el desarrollo

eficiente y eficaz de los objetivos de gobierno. Estudio de enfoque mixto; es decir, tanto cuantitativo como cualitativo. El autor llega a la conclusión: Que los gerentes públicos necesitan aprender, desarrollar y aplicar habilidades de toma de decisiones para lograr las metas de su organización. Y estas organizaciones gubernamentales, como gerentes, necesitan personas capacitadas en habilidades gerenciales para permitir que la administración gubernamental se haga cargo.

Montaño (2014) en su tesis titulada: *Habilidades Gerenciales aplicadas a las Instituciones públicas*. El autor aborda el tema de los procesos de transformación administrativa llevados a cabo por las agencias estatales, ya que la mayoría de estos procesos son inadecuados debido a la falta de educación y habilidades de los administradores del sector público. El estudio es de enfoque de análisis y observación de la realidad nacional que ocurre en las organizaciones estatales; también adopta un enfoque crítico sobre los problemas de corrupción y las deficiencias en la prestación servicios que existen en las entidades estatales. El autor concluye que: El bajo desempeño de los gerentes se debe a la falta de continuidad, políticas de migración y falta de sistemas de información, comunicación y control. Por esta razón, los administradores del sector público necesitan desarrollar habilidades para desarrollarse en las prácticas y teorías de gestión que impulsan los procesos de gestión basados en el estado. Por otro lado, con la transformación del sector público, es fundamental mejorar las habilidades gerenciales, y quienes aspiren al liderazgo siempre deben estar al tanto de las nuevas teorías gerenciales.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Angulo (2019) en su tesis titulada: *Habilidades gerenciales en el clima*

institucional de un Ministerio Público de Lima, 2019. El autor aborda el tema del incumplimiento de las funciones del personal que afectan el clima institucional del Ministerio Público. Estudio de enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo correlacional, diseño no experimental de corte transversal. Empleo como instrumento el cuestionario a 254 administrativos de Ministerio Público de Lima, 2019. El autor concluye que: Las habilidades gerenciales tendrán un impacto significativo en el clima institucional del Ministerio Público a partir de Lima 2019 (p.27). El modelo utilizado en este estudio fue la teoría de la capacidad de Whetten y Cameron (2011) y Chiavenato (2003) sobre el clima organizacional.

Gonzales (2019) en su tesis titulada: *Las competencias gerenciales y la gestión organizacional en la Municipalidad Distrital de San Martin de Porres 2018*. El autor aborda el tema del desconocimiento de las competencias básicas y administrativas en el manejo del presupuesto de la Municipalidad de San Martin de Porres. Estudio de tipo cuantitativo, con alcance descriptivo correlacional, diseño no experimental de corte transversal. Empleó como instrumento el cuestionario a 132 trabajadores. El autor concluye que la competencia gerencial presenta una relación positiva muy fuerte y significativa con la gestión organizacional de la Municipalidad San Martin de Porres 2018. Este estudio adopta el modelo teórico de competencias gerenciales de Spencer y Spencer (p. 28).

Fernández (2018) en su tesis titulada: *Habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018*. El autor aborda el tema del cambio de director o jefe de departamento ocasionado por la falta de integración del equipo de trabajo de la Corte Suprema de Justicia del Perú. Estudio de enfoque cuantitativo, con alcance

descriptivo correlacional, diseño no experimental de corte transversal. Empleó como instrumento el cuestionario a 70 administrativos jurisdiccionales de la Corte Suprema de Lima 2019. El autor concluye que: En la Corte Suprema de Justicia de Perú de 2018, existe un vínculo muy importante entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional. El autor adopta el modelo de las habilidades de Cameron (2011) y clima organizacional de Robbins y Coulter (2010).

Cantoral (2018) en su tesis titulada: *Competencias del Gerente Público y Clima Organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana*. El autor aborda el tema de la desigualdad salarial entre el personal administrativo y los servidores públicos relacionado con el mal clima organizacional de la UGEL en el área metropolitana de Lima. Investigación de tipo cuantitativo, con descriptivo correlacional, diseño no experimental de corte transversal. Empleó como instrumento el cuestionario a 244 trabajadores incluido los docentes. El autor concluye que existe una correlación directa y moderada entre la capacidad de los directivos públicos y el clima organizacional de la UGEL de Lima Metropolitana. El autor adopta el modelo teórico de competencia y competitividad de Benavides (2002).

Janqui (2017), en su tesis titulada: *Habilidades Gerenciales y Clima Organizacional en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más – Año 2017*. El autor plantea el tema de la falta de motivación e indisponibilidad del personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del programa nacional Cuna Más Cusco. Estudio de tipo cuantitativo, con alcance descriptivo correlacional, con diseño no experimental de corte transversal. Empleó como instrumento el cuestionario a 114 trabajadores del Programa Cuna Más Cusco. El autor concluye que: Existe una correlación positiva entre

las habilidades directivas y el clima organizacional de los trabajadores que laboran en la unidad territorial Cusco del Programa Nacional de Cuna Más en el año 2017. Este estudio adopta el modelo teórico de las habilidades gerenciales de Schein (1996).

Moreno (2017), en su tesis titulada: *Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017*. el autor aborda la falta de liderazgo, confianza y motivación en el año 2017 que provoca que el personal del Hospital Hipólito Unanue El Agustino sea menos apto para cumplir con sus funciones y menos interesado. Investigación de tipo cuantitativo, con alcance descriptivo correlacional, de diseño no experimental de corte transversal. Empleó como instrumento el cuestionario a 159 trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino 2017. El autor concluye que: En el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino 2017, existe una alta relación positiva entre las habilidades directivas y la cultura organizacional. El autor adopta el modelo de habilidades de Schein (1996).

Salinas (2012), en su tesis titulada: *Las Habilidades Gerenciales y su influencia en el Desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, en el año 2011*. El autor habla de la relación entre la mala estructura orgánica del municipio y la zozobra de los trabajadores del municipio Gregorio Albarracín, 2011. Estudio de tipo cuantitativo, con alcance descriptivo correlacional, con diseño no experimental de corte transversal. Empleó como instrumento el cuestionario a 108 trabajadores de la Municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, en el año 2011. El autor ha llegado a la conclusión de que las habilidades de los funcionarios públicos no afectan significativamente la

capacidad del personal municipal para desempeñar sus funciones.

Vanegas (2017) en su tesis titulada: *Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016*. El autor plantea el tema de la contratación de empleados confiables y sin mérito profesional en varias sedes, lo que redundaría en un cumplimiento inadecuado de las metas organizacionales de la Universidad Privada Tacna en el año 2016. El estudio es de tipo cuantitativo, con alcance descriptivo correlacional, con diseño no experimental de corte transversal. Empleó como instrumento el cuestionario a 34 trabajadores administrativos de la Universidad Privada de Tacna. Autor adoptó el modelo de las habilidades gerenciales de Whetten & Cameron (2011) y motivación laboral de Herzberg (2005).

Mendoza (2019) en su tesis titulada: *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2017*. El autor plantea el tema de las falencias en el ambiente laboral para la correcta ejecución de actividades y tareas. La existencia de integración vertical y la falta de capacitación del personal para mantener su cargo en la Municipalidad distrital de Huanchaco 2017. Estudio es de tipo cuantitativo, con alcance descriptivo correlacional, diseño no experimental de corte transversal. Empleó como instrumento el cuestionario a 214 trabajadores. El autor concluye que: El clima organizacional tiene un impacto directo en el desempeño laboral y tiene una correlación positiva muy alta. El autor adopta el modelo teórico de la administración moderna de Chiavenato (2002).

Espinoza (2018) en su tesis titulada: *Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en Trabajadores del Hospital de Huaral, 2016*. El autor

plantea el tema de la cultura organizacional como una necesidad de los empleados para el desempeño individual y grupal en el Hospital Huaral. Estudio de tipo básico, con alcance descriptivo correlación, con diseño no experimental de corte transversal. Empleó como instrumento el cuestionario a 105 trabajadores del Hospital de Huaral, 2016. El autor concluye que: Existe una correlación directa entre el clima organizacional del Hospital de Huaral y el desempeño laboral. Sin embargo, existe una relación moderada entre aspectos del clima organizacional (identidad, colaboración y estructura). Por otro lado, el aspecto de compensación del clima organizacional de los empleados del Hospital de Huaral tiene poca correlación con el desempeño laboral.

Vega & Paz (2018) en su tesis titulada: *Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de la Convención-Cusco, 2018*. El autor plantea el tema de diversas situaciones complejas de relaciones interpersonales entre trabajadores, poca cooperación y comunicación entre trabajadores en la Municipalidad Provincial de la Convención de Cusco, 2018. Estudio de tipo cuantitativo, con alcance descriptivo, con diseño no experimental de corte transversal. Se empleó como instrumento el cuestionario a 162 trabajadores de la Municipalidad. El autor llega a la conclusión: Que existe un nivel regular de clima organizacional en la Municipalidad Provincial de la Convención-Cusco. En cuanto a los aspectos interpersonales y autónomos tiene una calificación normal, pero el aspecto administrativo tiene una calificación buena, y en definitiva el aspecto motivacional en la Convención de Cusco es malo.

Muñuz (2018) en su tesis titulada: *Coaching personal y clima organizacional en la Dirección Regional de Agricultura Cajamarca – Jaén, Cajamarca*. El autor plantea el tema de las malas condiciones laborales de los

trabajadores de la Agencia Agraria de Jaén, lo que dificulta su adecuada prestación a los directivos. Estudio de tipo cuantitativo, con alcance descriptivo correlacional, con diseño no experimental de corte transversal. Empleó como instrumento el cuestionario a 27 trabajadores de la Agencia Agraria Jaén, Cajamarca. El autor concluye que: Las dimensiones del clima organizacional (imagen de la gestión, calidad ambiental, integración organizacional, vitalidad organizacional) de los empleados de la Agencia Agraria de Jaén se encuentran en un nivel normal. Este estudio adopta el modelo teórico del clima organizacional de Pérez Maldonado (2001).

2.2. BASES TEÓRICAS

En esta sección, se desarrollan varias definiciones y teorías relacionadas de las variables y dimensiones.

2.2.1. Habilidades gerenciales

Para establecer una definición más precisa de la variable, es necesario comprender los términos: Competencia y Gerencia.

En principio el termino habilidad, según la Real Academia de la Lengua Española (s.f.) es la “capacidad y disposición para algo” (definición 1).

Según, Madrigal (2009) el término de habilidad significa capacidad, gracia y destreza de realiza algo. Bajo esa misma línea Guthie Knapp (2007, como se citó en Madrigal, 2009) describe la habilidad como la capacidad de una persona adquirida a través del entrenamiento para producir los resultados esperados con la máxima certeza, con el mínimo de demora y economía.

Petrovsky (1984, como se citó en Marquez y Sixto, 2017) señala que el termino habilidad hace referencia a la acción consciente realizada por una persona, guiado mediante los conocimientos y hábitos adquiridos hacia nuevas acciones. Así, los hábitos al igual que el conocimiento constituyen como elementos permanentes en la formación de las habilidades (Rodríguez y Bermúdez, 1993).

Por otro lado, el termino de gerencia según (Real Academia Española, s.f.) hace referencia a la administración de algo.

Por su parte Peter Drucker (1957, como se citó en Joseph y Linkletter, 2014) sostiene que el termino gerencia se hace referencia a una actividad social encaminada a la dirección de organización para lograr resultados de acuerdo a los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad.

Mintzberg (2009, como se citó en Pacheco et al., 2017) agrega que el termino gerencia hace referencia a la práctica triangular entre el arte, el oficio y el uso de la ciencia; donde el arte aporta la idea e integración, el oficio crea conexiones y la ciencia aporta orden a través del estudio sistemático del conocimiento.

Damiani (2005, como se citó en Ibáñez y Castillo, 2010) agrega que la gerencia se nutre entre otras cosas, de un conjunto de conocimientos interdisciplinarios generados por la economía, la psicología y la filosofía, que permiten tomar decisiones de impacto conductual y social que buscan equilibrar el bienestar emocional y ambiental de las personas con su entorno.

Bajo estas definiciones de los términos se puede señalar que la habilidad hace referencia a la capacidad, cualidad, hábitos, emociones de realizar algo con

efectividad. Por su lado, el termino de gerencia hace alusión a las acciones de dirigir y gerenciar una organización.

En ese sentido, se puede decir que cuando hablamos de habilidades estamos hablando de la posesión o no posesión de ciertas capacidades, cualidades, hábitos y emociones necesarias para realizar cierto tipo de acción. Como en el presente estudio hablamos habilidades gerenciales, entonces estamos limitando esas capacidades a la actividad gerencial en sus diversas manifestaciones.

Así entonces, la definición de las habilidades gerenciales según Madrigal (2009, como se citó en Pineda y Valencia, 2011) señala que son la capacidad y habilidad en una determinada organización para lograr objetivos previamente definidos.

Para Robert Katz (1998, como se citó en Montaña, 2014) sostiene que las habilidades gerenciales con capacidades y conocimientos que todo directivo debe poseer para desempeñar actividades de dirección y liderazgo.

Por su parte, La Autoridad Nacional del Servicio Civil del Estado Peruano en relación a las habilidades gerenciales, las entiende como competencias gerenciales y señala que éstas son capacidades profesionales, capacidades de aprendizaje, equilibrio emocional, vocación y valores para desempeñar en forma eficaz las funciones propias de su labor con los recursos existentes, para así lograr los objetivos previstos por la institución (Decreto Legislativo 1024, Art. 04,11).

Sin embargo, Sternberg (1997, como se citó en García, 2011) precisa que la competencia gerencial es un proceso activo de adquirir y mantener conjunto de habilidades necesarias para demostrar resultados superiores en uno o diferentes

campos.

Entonces, para SERVIR (2020) el concepto de las competencias gerenciales hace referencia a las habilidades que posee un gerente, como sus conocimientos, cualidades, hábitos y emociones para desarrollar múltiples funciones en la dirección y gestión administrativa de una organización.

2.2.2. Importancia de las habilidades gerenciales

Desde hace siglos atrás diversos estudios evidenciaron la importancia de las habilidades. Así tenemos el estudio del psicólogo McClelland (1973, como se citó en Blanco, 2007) quien demostró que el mayor coeficiente intelectual no garantiza el éxito laboral ni profesional de la persona.

De modo similar, Sigal Barsade (1993, como se citó en Caruso y Salovey, 1990) evidencia que la forma como se sienten las personas que dirigen una compañía tiene un efecto directo en las ganancias de las mismas compañías.

Así podemos señalar que el solo conocimiento intelectual no garantizaba el éxito laboral ni personal de un profesional si no posee las habilidades aprendidas en formación personal y profesional (Arroyo, 2012).

Sin embargo, en la actualidad con los nuevos desafíos que exige la globalización y la competitividad, las habilidades se convierten en un factor diferenciador entre las personas y una ventaja competitiva para las organizaciones (Raineri, 1998).

Pérez (2001) señala que a los directivos del sector privado se les requiere

un actuar con miras a ser un generador de cambios en la organización, actividad que debe realizar por medio de las habilidades y destrezas a fin de lograr mayor productividad y ganancias.

En el sector público, la importancia de las habilidades radica ante el proceso de modernización que afrontan diariamente las instituciones públicas, así como por el avance de la tecnología de la información que se viene incorporando en la actividad laboral de los trabajadores en dichas organizaciones. Situaciones que demanda una mayor capacidad para lidiar eficientemente dichos cambios.

Al respecto Ruiz (2018) sostiene que los gerentes no solo ordenan y ejecutan procesos administrativos, sino son quienes lideran, motivan a sus subalternos hacia el desempeño laboral y así como contribuir al bienestar de sus trabajadores.

De ahí la importancia de las habilidades gerenciales como la capacidad para liderar, aplicar conocimientos y destrezas que permitan garantizar el éxito de la gestión organizacional, ejecutado por los profesionales altamente capacitados como son los directivos o gerentes, quienes, al estar en la parte superior de la estructura organizacional, toman decisiones en busca de la eficiencia en las tareas de sus subalternos.

Según, Schein (1978, como se citó en Raineri, 1998) agrupa estas habilidades en motivacionales, analíticas, interpersonales y emocionales:

- a. Las habilidades de motivación con valores: Son importantes para los ejecutivos por cuanto les facilita el desarrollo del compromiso con sus carreras laborales, sus cargos y así también con las organizaciones en que

se desempeñan.

- b. Las habilidades analíticas: Son fundamentales porque permiten procesar la información y capacidad para manejar nuevas tecnologías.
- c. Las habilidades interpersonales: Son valiosas ya que permiten generar relaciones interpersonales dentro y fuera de una organización, incluso con personas de diferentes nacionalidades y culturas.

Al respecto, Pereda et al. (2014) resaltan que esta última habilidad permite establecer mejores relaciones entre personas en una organización y conexiones con el entorno social.

2.2.3. Enfoque de las habilidades gerenciales

Son diversos los modelos teóricos que abordan las habilidades gerenciales; sin embargo, el presente estudio desarrolla los siguientes:

2.2.3.1. Sector privado

Katz (1955, como se citó en Robbins y Coulter, 2010) propone tres grupos de habilidades gerenciales que debe poseer todo directivo de una organización.

- a) Las habilidades humanas: Son aquellas capacidades que sirven para asociarse con las personas de la empresa y con la sociedad; es decir, capacidades para conocer y comprender relaciones que se dan dentro y fuera de estas organizaciones.

- b) Las habilidades técnicas: Son conocimientos y técnicas específicas para realizar una tarea que son adquiridas durante el periodo de carrera profesional.
- c) Las habilidades conceptuales: Son capacidades para comprender la complejidad de una organización y como ésta se da el contexto cultural, político, tecnológico y social.

Chiavenato (2007, como se citó en Pineda y Valencia, 2011) agrega a las habilidades antes citadas un valor más duradero como el conocimiento, la perspectiva y la actitud. Ya que, según el autor, el conocimiento es un conjunto de aprendizajes, información que todo directivo debe poseer; en cambio la perspectiva es el saber ejecutar el conocimiento adquirido en la dirección de la organización, y la actitud es la predisposición de trabajar en equipo y confiar en compañero de trabajo.

Según, Henry Mintzberg (2009, como se citó en Pacheco et al., 2017) agrupa diez roles gerenciales que debe poseer todo directivo de una empresa. Estos roles están agrupados en roles interpersonales, toma de decisiones y roles de información.

- a) Los roles interpersonales: Están relacionados con la gente y otras tareas protocolares;
- b) Los roles de información: Son roles de recepcionar, guardar y compartir información;

- c) Los roles de toma de decisiones: Son capacidades de toma de discernir para hallar la mejor opción en situaciones complejas de la organización.

Por su parte, Whetten y Cameron (1983, como se citó en Bustamante, 2005) proponen bajo este enfoque, nueve habilidades de administración que deben poseer los directivos que dirigen una organización. Estas habilidades se agrupan en tres categorías: habilidades personales, interpersonales y grupales.

- a) Las habilidades personales: Son competencias de autoconciencia, capacidad del dominio del estrés personal, la capacidad de resolución de problemas;
- b) Las habilidades interpersonales: Son capacidades de apoyo, orientación, dirección, motivación, comunicación y demás habilidades que permiten el manejo de problemas y conducción de equipos de trabajo;
- c) Las habilidades grupales: Son capacidades de asignación de trabajo, de conformación de equipos y conducción orientada al cambio positivo y demás destrezas que faciliten lograr la efectividad en la gestión del grupo.

Peter Drucker (1954, como se citó en Pineda y Valencia, 2011) propone cinco habilidades que debe poseer un directivo en su trabajo; las mismas que son como fijar objetivos, comunicar y motivar, organizar, evaluar y formar personas.

Berta Madrigal (2006, como se citó en Pareda, et al., 2014) propone también bajo este enfoque ciertas habilidades directivas que debe tener todo directivo en la dirección de la organización. Estas son: Ser capaz de comunicar, tomar decisiones y ser consciente de sus respectivos riesgos. Ser creativo en la innovación, la improvisación y la planificación. Ser líder en cualquier proyecto o programa que emprenda.

Por su parte, Schein (1978, como se citó en Raineri, 1998) propone cuatro habilidades básicas que debe poseer todo directivo en la dirección de una organización. Estas habilidades básicas son: Motivar con valores, analíticas, interpersonales y emocionales.

- a) Las habilidades motivacionales y valores: Son los anhelos de obtener logros en el centro laboral, el nivel de compromiso con su carrera, el compromiso con la organización y el ajuste entre los intereses y valores personales de éstos;
- b) Las habilidades analíticas: Son instrucciones para identificar, resolver problemas y encontrar soluciones para diferentes problemas;
- c) Las habilidades interpersonales: Son capacidades que les permiten establecer vínculos con otras personas dentro y fuera de la organización, así como lograr una comunicación efectiva que facilite un ambiente de cooperación entre los trabajadores, incluso con los que no hay un control directo;
- d) Las habilidades emocionales: Son capacidades que permiten obtener información para identificar nuevas situaciones, organizar el trabajo

en forma más eficiente y decidir qué acciones se tomarán.

Al respecto, Raineri (1998), destaca la propuesta y su importancia de estas habilidades básicas propuesta por Schein. Por ello resalta la necesidad de las mismas conforme sigue:

- a) Las habilidades motivacionales y valores: Son necesarias para el desarrollo del compromiso de los directivos con los cargos de dirección que desempeñan en la organización;
- b) Las habilidades analíticas: Son necesarias para procesar información y las nuevas tecnologías en la organización;
- c) Las habilidades interpersonales: Son esenciales para relacionarse con una diversidad de personas de manera armónica;
- d) Las habilidades emocionales: Estas habilidades permiten el funcionamiento efectivo de la independencia emocional.

2.2.3.2. Sector público

En este enfoque tenemos el modelo de Gerencia Integral con Calidad de Bermúdez y Fernández (2010), quienes proponen un modelo de gerencia integral sustentado en el desarrollo de las funciones gerenciales y de resultado.

Los autores señalan que una entidad pública es una unidad de gestión empresarial y este modelo se ha desarrollado mediante la aplicación de

funciones de gestión, entre las cuales el sector público tiene cinco ramas como son: Análisis, Planificación, Organización, Dirección y Control (Bermúdez y Fernández, 2010).

Bajo este modelo, la función gerencial de dirección comprende la descripción de las competencias y las habilidades gerenciales que debe tener todo servidor público que facilite el desarrollo de las acciones y tareas que desempeñan. Dentro estas competencias destacan el liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones que conduzca al éxito organizacional.

Al respecto, Bermúdez y Fernández (2010) sostiene que debe afianzarse el estilo de dirección en el gerente público para dirigir las acciones de la organización estatal en el logro de metas propuestas.

Por su parte, Montaña (2014) agrega en su investigación publicada un conjunto de competencias y habilidades gerenciales que debe poseer todo servidor público como el liderazgo, la comunicación asertiva y vocación del servicio que este orientado básicamente al servicio al usuario.

El autor antes citado presenta un perfil gerencial para el sector público asimilando a la gestión empresarial privada con fundamentos éticos y valores en sus acciones, con conocimientos permanentes en las nuevas teorías gerenciales, así como con conocimientos en las tecnología de la información.

Asimismo, Duque (2006) agrega que las competencias y las habilidades gerenciales están íntimamente relacionados con las acciones del gerente en enseñar y entrenar a sus colaboradores a su encargo; ya que el gerente en su labor diaria ejecuta esta función a través de los servidores

públicos que están a su cargo.

El autor considera que las competencias que deben poseer los gerentes públicos son: La regulación, organización y gestión organizacional de la entidad; las cuales deben ser ejecutados a través de habilidades gerenciales liderazgo, cooperación, participación, y dedicación personal.

De mismo, Duque (2006) señala que la función gerencial más importante es la de dirección de gerencia, ya que a través de ella se pone en marcha todo los aspectos dinámicos de la organización; y para tal función el gerente público debe poseer competencias y habilidades gerenciales que permitan liderar, motivar y coordinar con sus colaboradores a fin lograr el equilibrio organizacional entre los objetivos personales y organizacionales.

2.2.3.3. Dirección por valores

Este enfoque se fundamenta en el liderazgo y dirección estratégica de personas, modelo propuesto por Salvador García, Shimon Dolan y O'Connor (2011). Los autores sostienen que la dirección por valores es una nueva forma de dirigir una organización apoyado en equilibrio de los valores finales e instrumentales.

Así, los valores finales son los objetivos o metas de la organización incluido los objetivos personales como: la realización personal, satisfacción, triunfo, entre otros; y los valores instrumentales son formas de comportarse para alcanzar los valores finales.

Sin embargo, los valores instrumentales se sustentan en los

indicadores económicos como la eficiencia, calidad entre otros; en los valores éticos como la solidaridad, apoyo, respeto; y en los valores emocionales como la calidez, innovación, otros (García, 2011).

De este modo, este enfoque propone la necesidad de integrar los valores finales e instrumentales para alcanzar la visión, la misión de la organización y de sus integrantes. De ahí la importancia de las habilidades necesarias que deben tener los directivos y los trabajadores en la organización para poder alcanzar los objetivos finales e instrumentales (Duran, 2008).

En ese sentido, los directivos que dirigen la organización deben ser conscientes de sus valores, de sus conductas y de cómo son vistos por los trabajadores de la organización; por ello es trascendental las habilidades de liderazgo en los directivos para lograr el equilibrio de los valores.

Esta capacidad de gestión del directivo según Dolan (1998, como se cito en Duran, 2008) se pone en práctica incentivando el metavalor que es la confianza para así poder alcanzar el equilibrio de los valores económicos, éticos y emocionales. Ya que la pérdida de confianza del directivo es un indicador de las perdida de los aspectos éticos y morales del liderazgo frente a sus subordinados (Costa, 2015).

Para ello, los directivos tienen que poseer el estilo de liderazgo que permita encausar y cohesionar equipos, así como lograr la comunicación horizontal y multidimensional.

Así de cosas, bajo este modelo se promueve la transformación de trabajadores que ostenten libertad en sus puestos de trabajo, lo que se traduce

en mejoras en las habilidades y la experiencia, así como en las ofertas que nuestros productos y servicios pueden brindar (García, 2011).

Es más, según García (2011) este modelo va más allá de la gestión por metas o resultados, porque otorga muchos significados y complementos al traer el aspecto humano al pensamiento gerencial.

Asimismo, este modelo propone algunas dimensiones organizativas para el desarrollo del clima organizacional como “la participación, novedad, inventiva, entre otros” (García, 2011, p. 21).

En ese sentido, este enfoque de dirección por valores puede ser cómodamente aplicado en la gestión del clima organización y del capital humano, ya que desarrolla una estrategia de liderazgo que busca unir la realización personal y objetivos de la institución tomando en cuenta los valores, conductas, actitudes, normas y resultados.

2.2.3.4. Inteligencia emocional

Este enfoque se sustenta en la teoría de Daniel Goleman y Cherniss (2013), quienes señalan que la inteligencia emocional, es la capacidad de monitorear las emociones de uno mismo y de otros; así como la capacidad de motivar y contralar eficazmente relaciones personales.

Por su parte, Zárate y Matviuk (2012) sostienen que la inteligencia emocional es producto de la inteligencia social que incorpora la habilidad de controlar emociones, sentimientos de uno mismo y examinarlos; así como utilizar esa información para orientar el pensamiento y el movimiento.

Según, Fernández y Extremera (2005, como se citó en Mayer y Salovey, 1997) consideran a la inteligencia emocional como la habilidad enfocada en procesar la información emocional que vincula tanto al razonamiento como a las emociones, a fin de facilitar el razonamiento efectivo y así como pensar de manera efectiva sobre nuestra vida emocional.

Sin embargo, con mayor precisión Mayer, Salovey y Caruso (2000, como se citó en Cherniss, 2013) señalan que la inteligencia emocional es la capacidad percibir y manifestar emociones, incorporar dichas emociones al pensamiento, así como comprender y regular las mismas emociones propias y de los demás.

Bajo esta postura, Caruso y Salovey (1999) señala que el directivo emocionalmente inteligente es aquella persona que toma las decisiones efectivas al momento de resolver problemas, así como afrontar los cambios a fin de obtener el logro personal y de la organización.

En la práctica la teoría de la inteligencia emocional es el conglomerado de habilidades y destrezas que conduce a la adaptación positiva asociado con la percepción, el conocimiento y la regulación emocional (Cherniss, 2013). Al respecto, Caruso y Salovey (1999) propone cuatro técnicas para gobernar las emociones:

- a) Identificar las emociones: Esta técnica permite identificar, describir y expresar las emociones con seguridad;
- b) Utilizar las emociones: Esta técnica permite que las emociones

influyan en los pensamientos para su desarrollo y adaptación al correcto desempeño laboral.

- c) Comprender las emociones: Esta técnica permite conocer qué significan las emociones y conduce al análisis de posibles casos.
- d) Manejar las emociones: Esta técnica permite incorporar la información emocional al pensamiento para resolver problemas.

Cada una de estas técnicas pueden aislarse de las demás, pero, al mismo tiempo cada una de ellas se construye sobre la base de otras; es decir, podemos desarrollar cada una de estas técnicas de forma aislada o interrelacionados.

Finalmente, Valle (2008) destaca la importancia de la capacidad de dominar las emociones que en la práctica se encuentra reflejada en aptitud que genera el sentimiento, la cual con el tiempo se vuelve necesario para competencia personal, organizacional.

2.2.3.5. Gestión por competencia

Este enfoque teórico presupone una forma de gestión del capital humano a través de la evaluación de factores intangibles como la competencia. Según, David McClelland (1973, como se citó en Blanco, 2007) argumenta que la capacidad de trabajo de la persona debe evaluarse sobre la base de evidencia empírica que permita predecir el éxito o el fracaso de su trabajo.

Al respecto, García et al. (2009) argumentan que la gestión por

competencia es una herramienta necesaria para gestionar activos intangibles que es la propia competencia que se construye a través del conocimiento, habilidades y actitudes asociadas entre sí.

Según, Spencer y Spencer (1993, como se citó en Alles, 2005) señalan que la competencia es la característica fundamental de un individuo; decir, la competencia es una parte importante de una persona, permite predecir su comportamiento y desempeño laboral, y es posible medirlos utilizando criterios de éxito o fracaso.

De esta manera, este enfoque propone una nueva forma de seleccionar el personal para puestos dentro de una organización, teniendo en cuenta las excelentes habilidades y conocimientos que deben ser características básicas del solicitante. Sin dejar de lado que las habilidades y el conocimiento deben ser instruidos por los directivos conforme al diseño de los puestos laborales (Alles, 2005).

Este enfoque, por otro lado, se complementa con la teoría del aprendizaje social de Walter Mischel (1986), quién intenta explicar el comportamiento humano y los factores responsables del cambio de comportamiento humano que afectan directamente el desempeño laboral

Al respecto, Walter Mischel (1986, como se citó en García, 2011) sostiene que los factores ambientales tienen relación con la persona, y que este influye en su entorno tanto como es influida por él. En otras palabras, el comportamiento, la emoción y el pensamiento de una persona cambian a medida que cambian las circunstancias, lo que le permite desarrollar su comportamiento, autorregularse y desarrollar las habilidades personales.

Bandura (1987) afirma que el desarrollo personal y profesional de la persona está determinado por factores personales, conductuales y ambientales. Según el autor, el bajo rendimiento de la persona se debe a los siguientes factores:

- a) Personales: Baja motivación, emociones inapropiadas, creencias equivocadas y percepciones falsas.
- b) Conductual: Poca habilidad social para interactuar con los clientes y resolver conflictos interpersonales, y habilidad técnica para con las nuevas tecnologías ha disminuido.
- c) Ambientales: Falta de sistema de recompensa o estilo de liderazgo represivo en la dirección de la organización, mal desempeño de los demás y mala cultura organizacional.

Entonces, García (2011) argumenta que, para abordar y resolver las situaciones personales y laborales, el directivo debe tener en cuenta en factores motivacionales (Personales), sociales y técnica (Conductuales) y las condiciones del ambiente donde labora el trabajador (Medioambientales); por cuanto, estos factores inciden directamente en el comportamiento y en el nivel del desempeño diario del trabajador.

De esta manera, Robert Sternberg (2005, como se citó en García, 2011) trata la competencia en la organización utilizando la teoría de la inteligencia exitosa. El autor describe como un tipo de habilidad intencional para triunfar en la vida y en el contexto laboral adaptándose a diferentes

situaciones, basándose en las fortalezas y compensando las dificultades, basado en un uso de la inteligencia analítica, sintética y práctica (Hernández et al., 2011).

Finalmente, conforme con los aportes teóricos de los autores antes citados, este enfoque de gestión por competencias es un proceso de identificación, gestión y desarrollar las habilidades y comportamientos de los directivos y trabajadores en la organización que es perfectamente aplicable en la gestión de recursos humanos en el sector público, por cuanto, el modelo busca que el capital humano de la organización incremente significativamente capacidad competitiva, así como el compromiso. En otras palabras, este modelo sugiere contratar personas verdaderamente talentosas para integrarse la organización.

2.2.3.6. Gerencia pública peruana

Para comenzar con este enfoque, debemos referirnos a la Carta de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Establece la norma para la modernización administrativa adoptada por el ordenamiento jurídico de nuestro país a través de la Ley N° 27658, Ley marco para la modernización del gobierno estatal y reformada por Decreto Legislativo N° 1446 que guía la administración del estado peruano como un nuevo modelo administrativo más dinámico.

De esta manera, se ha desarrollado un nuevo paradigma de gestión no solo orientado al comportamiento para optimizar el acceso de las entidades estatales a bienes y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de la sociedad peruana, sino también especializarse en puestos gerenciales

(Decreto Legislativa N° 1146, 2020).

En este sentido, es importante cambiar al funcionario peruano, para que superando la gestión burocrática sea un experto altamente capacitado para llevar a cabo las acciones estratégicas planificadas con el máximo efecto y eficiencia. Por ello, surge la carrera de gerentes públicos conducido por La Autoridad Nacional del Servicios Civil, con el fin de seleccionar e incorporar profesionales altamente calificados que lleven a cabo dichas acciones estratégicas planificadas con alto grado de eficacia y eficiencia (Decreto Legislativo N° 1024, 2008).

Para ello, este enfoque implica el diseño de una guía metodológica estandarizada que permita visualizar las capacidades requeridas para el ejercicio y desarrollo de la función pública. En ese sentido, la Ley 1024 establece que todo directivo público debe tener las siguientes características: capacidad profesional, aprendizaje, profesión de servicio, valores y equilibrio emocional (Ley 1024, 2008).

a) **Capacidad profesional**

Son competencias generales y comunes a todos los profesionales siempre que se relacionen con todas las materias. Esta habilidad se fundamenta en los conocimientos y habilidades propias de cada profesional desarrolladas desde el inicio de la formación profesional, independientemente de la disciplina (Instituto Nacional de Educación Tecnológica de Salta, 1995).

Este tipo de conocimiento nos permite esclarecer conceptos, información, métodos y valores y actuar e interactuar en situaciones

específicas en diferentes situaciones (Ministerio de Educación de Argentina, 2015).

Por su parte, Arenilla (2017) destaca la importancia de esta habilidad profesional y de las nuevas tecnologías que exigen una formación continuada de saberes técnicos y científicos y saberes de futuro.

b) Capacidad de aprendizaje

Es la suma del aprendizaje individual y grupal como resultado de procesos sociales, interacciones y reflexiones a través del compartir y la exploración dentro y fuera de la organización.

En otras palabras, las capacidades de aprendizaje son habilidades de estructuración producto de la interacción social para integrar y proyectar las habilidades en el interior y a excepción de la estructuración en respuesta a un medio cambiante.

Sin embargo, en el contexto de la gestión pública según Metcalfe (1999), el proceso de aprendizaje consta tanto de aprendizaje personal como de procesos psicológicos, la misma que incluye el aprendizaje organizacional que contiene los procesos políticos. Por ello la importancia de estas habilidades que deben poseer los gerentes públicos para crear y mantener estos procesos de aprendizaje.

Así, Metcalfe (1999) aclara que la principal tarea de la gestión organizacional es desarrollar la capacidad de aprendizaje institucional a nivel macro para gestionar el entorno en el que opera la administración privada.

c) **Equilibrio emocional**

Son las respuestas emocionales plenas que una persona deriva de su entorno, que le permite comprender y regular la relación entre él y el entorno. Según Cano y Zea (2012) el equilibrio emocional incluye saber gestionar satisfactoriamente las emociones ante los cambios y riesgos a los que se enfrentan las personas y las organizaciones.

d) **Vocación de servicio y valores**

Las virtudes que la persona posee en su alma y el compromiso de dedicarse a la actividad en que se desarrolla. Según, López (2019, como se citó en Pareja, 2016) la vocación de servicio es la seña de identidad de los nuevos líderes, junto con sus valores, iniciativas y capacidad para liderar proyectos y movilizar personas.

En ese sentido, el consejo Directivo de la Autoridad Nacional de Servicio Civil del estado peruano establece un perfil común de las competencias gerenciales que poseen los directivos públicos, tales como competencia profesional, competencia académica, y competencia profesional, equilibrio emocional y vocación de servicio.

Por su parte, Lacoviello (2015) señala que la Autoridad Nacional de Servicio Civil ha identificado seis habilidades que deben poseer los directivos públicos peruanos, las cuales son: “Comunicación efectiva, orientada a resultados, actitud de servicio, innovación, trabajo en equipo, liderazgo y sentido de urgencia” (p. 25).

2.2.4. Habilidades gerenciales requeridas en el sector público

Sobre este punto, Peter Drucker (1993) considera la gerencia como una actividad social orientada a la conducción de las organizaciones y cuyo principal objetivo es lograr resultados según lineamientos efectivos y eficientes (Desafíos de la Gerencia en el siglo XXI).

Este concepto es especialmente importante para la administración pública, ya que tiene como objetivo proporcionar servicios de calidad. Concepción que se relaciona del caso peruano con las acciones previstas en la ley de modernización y reformada recientemente del Decreto Legislativo 1146, donde se establecen los principios de eficacia y eficiencia para apoyar los servicios a la sociedad que ayuden a llenar los vacíos.

Luego tomar el punto de vista de Peter Drucker y conducir una reflexión paralela sobre las habilidades directivas que todo directivo debe poseer como “elemento vivo y dinámico de toda organización” (Turriango, 2008, pág. 13). Inmediatamente nos remitimos al significado de competencias, habilidades, capacidades emocionales, inteligencia y valores discutidos en capítulos anteriores. Esto significa que tanto los gestores públicos como los privados deben tener estos significados.

Ahora analizando las diferencias y similitudes entre el sector privado y el sector público, nos remitimos inmediatamente al postulado de Surdez y Aguilar (2011), quienes muestran que en ambos ámbitos se utilizan investigaciones sobre debilidades, amenazas y oportunidades para la organización. Agregan los autores que, en el sector privado, las fortalezas y debilidades son internas, las oportunidades y amenazas son externas; en el sector público, todos los elementos

pueden presentarse interna o externamente.

Por otro lado, los autores antes mencionados argumentan que estas dos áreas son similares en cuanto al diseño de la estrategia organizacional y difieren únicamente en la etapa de diagnóstico organizacional y la forma en que se gestiona cada área.

Al respecto, Herrera (2007) aclara que la dirección estratégica es un enfoque de gestión de ambas áreas que puede aportar una visión crítica para alcanzar los resultados deseados.

Ahora, con especial referencia al sector público, los altos cargos desempeñan las mismas funciones que los directores de empresas privadas. En una y otras los gerentes son responsables de establecer y mantener relaciones directas con los empleados para lograr los objetivos establecidos con la máxima eficiencia y eficacia (Montaño, 2006).

Entonces, la pregunta sería es, ¿los gerentes del sector privado tienen diferentes habilidades que los gerentes del sector público? En resumen, la respuesta es no conforme se desarrolló en las secciones anterior, ya que ambos departamentos difieren solo en la estrategia de etapas y en cómo opera cada organización (Montaño, 2006).

Por lo tanto, considerando la teoría del sector privado, se refleja la importancia de las habilidades gerenciales para ayudar a los administradores del sector público a desempeñar sus funciones con eficacia y transmitir valores éticos reflejados en las actividades sociales (Joseph y Linkletter, 2014). Sin duda, un gerente del sector público es un alto funcionario que, a través de su liderazgo,

logra obtener la cooperación, participación y dedicación activa de sus empleados (Duque, 2006)

De esta forma, los directivos públicos que son los encargados a implementar un buen clima organizacional a través de las habilidades directivas, establecer un manejo óptimo de la información y tomar decisiones que aseguren el clima organizacional en el nivel óptimo (Pacheco et al., 2017).

2.2.5. Dimensión de las habilidades gerenciales

2.2.5.1. Motivación y valores

La motivación es la voluntad de una persona hacia una determinada meta personal, generalmente regida por la capacidad de ejercer un esfuerzo para satisfacer una determinada necesidad personal (Chiavenato, 2008).

Por tanto, toda actividad motivacional incluye un deseo o necesidad de satisfacción y una estrategia de acción para el cumplimiento de dicha satisfacción (Merchan, 2007).

Sin embargo, las habilidades motivacionales son aquellas que pueden crear compromisos de misión, lograr resultados individuales y organizacionales, y alinear los intereses personales con las metas organizacionales (Raineri, 1998).

Ahora bien, los valores son todo lo bueno y aspiracional que permite al hombre crecer y perfeccionarse como ser humano, condicionado por creencias construidas a lo largo de la vida a través de la experiencia personal

(Álvarez, 2016). Los valores nos permite comprender el comportamiento personal y organizacional de una persona en un contexto dado.

En el contexto organizacional los valores determinan el carácter esencial de cada organización, permite crear su identidad, establecen las políticas para crear prácticas, políticas públicas y la forma de proceder de cada organización (Robbins, 1996).

De esta manera, las habilidades de motivación y los valores son importantes para mantener las posiciones de liderazgo y trabajo que realizan los gerentes institucionales.

2.2.5.2. Habilidades analíticas

Chiavenato (2008) sostiene que las habilidades intelectuales necesarias se adquieren en cursos y seminarios. En otras palabras, es un conjunto de habilidades y destrezas adquiridas que capacitan a una persona para comprender situaciones complejas a través del análisis y la comprensión, de modo que pueda resolver problemas de manera efectiva.

En el contexto organizacional, estas habilidades intelectuales son herramientas ideales para generar ideas propias y convertir sus pensamientos en soluciones a través de la acción dentro de la organización.

En este sentido, para el gerente de la organización, como una parte estratégica de la organización debe atenerse en la orientación al objetivo de la organización, aceptación de riesgos, deber con la tarea, toma de decisiones y compromiso con la organización con el fin de responder a las situaciones

emergentes en el entorno de la organización para mejorar su productividad y éxito.

2.2.5.3. Habilidades interpersonales

Estas son las habilidades necesarias para ayudar a reconstruir las relaciones con otros dentro y fuera de la organización; En otras palabras, permite el desarrollo de una interacción plena dentro de una organización, como una buena comunicación o la recepción de un mensaje.

En el lugar de trabajo, estas habilidades permiten interacciones exitosas en los entornos más complejos y cambiantes (Pareda, et al., 2014). Por otro lado, esta habilidad permite formar grupos de trabajo, mejorar la comunicación dentro de la organización, así como interactuar con personas diversas con diferentes visiones, nacionalidades y culturas.

Al respecto, Schein (1978) señala que estas habilidades permiten la asociación efectiva con otros miembros de la organización dentro y fuera de la organización, así como la comprensión de las habilidades interpersonales, desarrollando un caso de cooperación entre los trabajadores e influir en personas.

Por lo tanto, estas habilidades no se limitan únicamente a las habilidades interpersonales, sino que, por el contrario, se extienden a las capacidades de identificación de problema, resolución del conflicto, capacidad de decisión, técnicas de evaluación, visión de futuro y capacidad de innovar a fin de responder a las situaciones emergentes en el entorno de la organización para mejorar su productividad y éxito.

2.2.5.4. Habilidades emocionales

Es la capacidad adquirida para reconocer y controlar emociones y la forma en que nos enfrentamos a ellas.

Esta habilidad se relaciona directamente con lo que se conoce popularmente como la famosa inteligencia emocional que propone no solo correcto manejo del comportamiento, sino también el control de las emociones, el lenguaje corporal y así como influir positivamente en el comportamiento de otras personas.

Por tanto, esta habilidad tiene un fuerte componente psicológico, a través del cual realizamos cambios positivos en el entorno y en la organización.

Al respecto, Schein (1978, como se citó en Raineri, 1998) considera a estas habilidades como capacidad que emplea la persona al momento de la toma de decisiones más allá de las opiniones y exigencias de terceros.

El autor antes citado agrega que esta habilidad facilita la capacidad de cooperación, comunicación con confianza, liderazgo, estímulo a la excelencia, desarrollo de recurso humano y capacidad de delegación que permita responder a las situaciones emergentes en el entorno de la organización para mejorar su productividad y éxito de la organización.

2.2.6. Clima organizacional

2.2.6.1. Concepciones generales

Según, Denison (1991, como se citó en Arnoletto, 2009) el clima es un conjunto de características invariables del medio ambiente interno, las mismas que son un conjunto de atributos de la organización. Es decir, el clima es el resultado del desarrollo de conceptos que surgen de la relación entre los eventos y la calidad de la organización.

Por su parte, Gonçalves (1997, como se citó en Monroy, 2017) define clima como la percepción que tienen los empleados sobre las estructuras y procesos que se dan en el ambiente de trabajo; por lo tanto, el comportamiento del personal no solo está condicionado por factores externos a la organización, sino también por su percepción de la organización.

Brunet (2002, como se citó en Hernández et al., 2014) define el clima como la actitud subyacente del trabajador hacia los valores, normas y emociones de la organización.

Por ultimo, Segredo (2013) plantea que el clima organizacional es un conjunto de percepciones condicionadas por factores tanto internos como externos por parte de los miembros de la organización sobre en cuanto a cómo se desarrollan las actividades dentro de la estructura organizacional para alcanzar las metas propuestas de la organización.

De acuerdo de las definiciones anteriores, podemos señalar que el clima tiene en común la percepción o interpretación de las personas en el entorno

laboral. En otras palabras, el clima organizacional es el conglomerado de actitudes y expectativas que perciben y experimentan la persona en el entorno laboral.

Sin embargo, Méndez (2006) propone la definición más completa al señalar que el clima organizacional comprende tanto el entorno de la organización como las creencias propias de la persona:

- a) Sobre el entorno de la organización: Percepción reconocida por el empleado sobre las condiciones que se encuentran en la estructura organizacional. Se expresa a través de los procesos organizacionales y la interacción social (objetivos, motivaciones, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, colaboración).
- b) Sobre el entorno interno de la organización: Percepciones sobre la satisfacción, creencias culturales, actitudes y comportamientos de los miembros y nivel eficiencia en el trabajo.

Además de las concepciones generales, merecen especial atención las concepciones específicas que describe a continuación:

2.2.6.2. Concepción objetiva

Los autores de esta concepción comprenden el clima organizacional como conjunto de características organizacionales, con existencia autónoma de las percepciones de las personas; sin embargo, no desconoce la existencia de estas concepciones, por el contrario, afirman que el clima es apreciado por la persona y en relación de éstos se hace la descripción el clima (Según Silva,

1992).

Los teóricos más representativos según Silva (1992, p.146), son:

- a) Kantz y Khan (1966) se refiere al clima como el producto de factores que refleja la cultura completa de la organización.
- b) Forehand y Gilmer (1964), se refiere al clima como un conglomerado de características que representan a una organización, la distinguen de otras, perduran en el tiempo e influyen directamente en el comportamiento de sus miembros.
- c) Ekvall (1983), se refiere al clima como una serie de actitudes y acciones que simboliza la existencia una organización.
- d) Reichers & Schneider (1990, como se citó en Chiang et al., 2010) se refiere al clima como interpretaciones generales de las prácticas, políticas y procedimientos organizacionales formales e informales.

Sin duda, para los autores de este enfoque, el clima es el individuo en su entorno como proceso organizacional, estructura organizacional, tamaño organizacional, interrelación social, cultural y motivacional que dan vida a una organización. Las misma que inciden directamente en el comportamiento de sus miembros (Brunet 2004).

En otras palabras, para el enfoque objetiva el clima organizacional es un atributo organizacional que representa las propiedades físicas o la estructura de una organización (Gómez, 2011). Por lo tanto, el clima no es del todo estable en

el tiempo, sin embargo, incide directamente en la conducta de las personas dentro de la organización.

2.2.6.3. Concepción subjetiva

Esta concepción, según Chiang et al. (2010) consideran el clima como cualidad y estructura perceptiva de la situación organizacional que comparten los trabajadores.

Así, Silva (1992) señala que las persona construyen su propia interpretación del ambiente que le rodea y a partir ahí desarrolla sus acciones. Los representantes principales son:

- a) Lewin, Lippitt y White (1951, como se citó en Silva, 1992) se refieren al clima como un entorno psicológico interno y externo que afecta a las personas. La fuerza interna es el ambiente interno percibido, y el espacio exterior es el mundo físico y social (Silva, 1992).
- b) Litwin y Stringer (como se citó en Sandoval, 2004) define el clima como los aspectos internos percibidos del sistema que influye en las acciones, tareas, valoraciones y motivaciones de las personas laboran en una organización.
- c) Dessler, Halpin y Crofts (1962, como se citó en Monroy, 2017) argumentan que el clima es la vision que tiene el trabajador de la organización, su percepción de las necesidades sociales y la satisfacción con el trabajo realizado.

- d) Joyce y Slocum (1979, como se citó en Silva, 1992) argumentan que el clima es la apreciación que las personas sobre su ambiente en la cual se desenvuelven; por lo tanto, está limitado por los hechos cuasifísicos, cuasiosociales, cuasiconceptuales y la intersubjetividad, produciéndose una influencia entre estas apreciaciones.

De acuerdo con estas ideas, Silva (1992) considera que el clima es una descripción individual procesada psicológicamente de un entorno situacional organizacional. En síntesis, la formación de clima está dentro del individuo (Chiang et al., 2010).

2.2.6.4. Concepción integradora

Esta concepción del clima integra tanto el enfoque objetivo y subjetiva del clima. Los teóricos más destacados según Silva (1992) son:

- a) Poole y McPhee (1983, como se citó en Silva, 1992) argumentan que el clima es una postura colectiva que se crea y reproduce constantemente por medio de las relaciones entre los miembros de una organización.
- b) Schneider y Reichers (1983. Como se citó en Silva, 1992) se refieren al clima como interacciones colectivas en el centro laboral ayudan a los recién llegados a comprender la importancia de varios aspectos del entorno laboral.

Es justamente, a través de estas apreciaciones colectivas es que personas llegan a construir las percepciones similares sobre contexto que las rodea.

2.2.6.5. Concepción individual y colectiva

Bajo esta concepción, Water (como se citó en Sandoval, 2004) sostiene que el clima es la conciencia sobre la organización en la cual se trabaja, una opinión que se construye de la misma organización en términos de estructura, autonomía, consideración, amabilidad, recompensas y apoyo. En resumen, el clima es la formación de la percepción individual.

Sin embargo, los resultados de los procesos sociológicos representan una percepción colectiva del clima organizacional del ambiente al que pertenecen los empleados, afirma Glick (como se citó en Silva, 1992).

En este sentido, de acuerdo a las ideas que se ha desarrollado en el marco teórico. Este estudio adopta el criterio integradora de clima que comprende las percepciones subjetivas de los trabajadores de su ambiente laboral, así como las percepciones del contexto de la organización como son la estructura, los procesos, prácticas organizacionales.

2.2.7. Importancia de clima organizacional

Hoy en día, la importancia de un clima organizacional es permitir que los trabajadores identifiquen signos medibles de su entorno laboral para mejorar su entorno laboral y luchar por mejores condiciones de trabajo (Mujica et al., 2007).

De igual forma, el autor antes mencionado afirma que un clima favorable motiva a los empleados a participar efectivamente en el desarrollo de su trabajo. Por el contrario, un mal ambiente dificulta la gestión de la empresa y la coordinación de tareas

Al respecto, Martínez (2006) considera que el clima organizacional posibilita una visión integral y es una variable que comprende temas complejos con una visión integral; por ello es importante el papel de gerente que entienda la importancia de las dimensiones o factores de clima para desarrollar e incentive un clima óptimo para los trabajadores.

Por su parte, Martínez (2006) agrega que el gerente como director debe encargarse del clima organizacional, puesto que, entre otros, no podría haber cambios sin una debida reflexión y sin acuerdos respecto a lo que se debe modificar; ello lo fundamenta en tres razones:

- a) El clima se construye en forma grupal a partir de la relación diaria en la organización. La misma que tiene la facultad de permitir u dificultar el resultado de los objetivos planteados en la organización.
- b) El clima es un importante punto de partida para acercarse a las organizaciones. Su estudio proporciona una perspectiva integral y permite analizar la integración del entorno como una variable sistemática.
- c) El clima, que es el resultado de las percepciones de las personas dentro de una organización. Tiene el carácter especial de que cuando toman conocimiento de los resultados de estas valoraciones, se interiorizan y crean una interpretación común que facilita la reflexión.

Por esta razón, el clima organizacional adquiere mayor importancia, ya que permite poder generar mejoras en el ambiente y así aumentar la eficacia de las prácticas en sus miembros de la organización.

2.2.8. Modelo de clima organizacional

Los modelos que describen la gestión del clima organizacional son muy diversos; sin embargo, este estudio utiliza el modelo teórico de Toro (2001) porque es el que más se parece al ambiente de trabajo estudiado y tiene mucho apoyo empírico de estudios previos.

En el estudio de 24 organizaciones y 7.147 latinoamericanos, Toro (2001) demostró que la imagen gerencial explica el 51% de la varianza advertida en las percepciones analizada en las evaluaciones de clima que impacta a las organizaciones (Martínez, 2006). En resumen, el estilo y el comportamiento del gerente tienen un impacto significativo en el desempeño laboral y el clima organizacional.

Por lo tanto, según Toro (2001) un adecuado clima organizacional no es resultado del azar, es el producto de una eficiente gestión debidamente orientada; en consecuencia, de existir o no algún factor negativo es producto de lo que se realice o deje de realizar la gerencia en todas las áreas de la organización (Martínez, 2006).

Bajo esta perspectiva, Toro y Sanín Posadas han desarrollado un Modelo de Gestión de Clima Organizacional adaptado y validado por American Society for Training and Development (ASTD) (Craig, 2003). Diseñado para gestionar la realidad de la vida social laboral en las organizaciones latinoamericanas conforme los principios de la formación integral de las personas.

Este modelo de implementación sugiere cuatro pasos básicos que debe seguir un gerente o director responsable del personal de recursos humanos (Sanín,

2010), a fin alcanzar el nivel óptimo de capacidad para la gestión eficiente del clima organizacional. Los mismos que consisten en talleres que forman la base del desarrollo exitoso de la gestión del clima organizacional que proponen (Toro y Sanín, 2013), conforme sigue:

- a) Sensibilizar: El propósito de esta fase es lograr el compromiso de los responsables de la gestión del clima organizacional mediante la comprensión de la gestión de los contextos de trabajo, que son factores clave que determinan la satisfacción, el compromiso y la motivación de los empleados (Toro, 2001).

La formación de los directivos o gerentes en este tipo de gestión representa un aspecto importante para lograr el objetivo de mejorar la calidad del clima organizacional.

- b) Enseñar y Entrenar: Esta fase tiene como objetivo facilitar la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades de los responsables de la gestión del clima organizacional. De esta manera, la persona responsable puede impulsar cambios de comportamiento y lograr resultados más favorables. Gestión realizada por ellos.
- c) Aplicar: En esta fase practicarás lo aprendido sobre la gestión del clima organizacional luego de realizar los pasos anteriores.
- d) Mejorar: Consiste en incorporar acciones correctivas y proponer programas de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos en la etapa anterior: Esta fase también verifica la comprensión y la importancia de cada persona responsable.

Der esta manera, los gerentes correctamente capacitados ya pueden ejecutar el manejo del clima organizacional, conforme los principios y etapas del modelo clima organizacional de American, Society for Training and Development (Toro y Sanín, 2013).

Asimismo, este modelo presenta sugerencias gerenciales que harían más sencilla la gestión de calidad de clima organizacional.

- a) Estudiar la calidad existente del clima de la organización en comparación con las metas gerenciales: Consiste en realizar diagnósticos contextuales adecuados, incluyendo conocer la apertura de problemas, alternativas de solución y cultura organizacional a través de mecanismos de evaluación que ayuden a tomar decisiones importantes en la gestión de los recursos humanos
- b) Evaluar las causas que demuestran la situación actual de la calidad del clima organizacional respecto a las metas: Consiste en revisar la situación hasta el momento, identificar el resultado de la situación, los actores involucrados y el contexto actual del clima organizacional, y formar un equipo de trabajo a través del apoyo y métodos adecuados, como la capacitación grupal y las entrevistas en profundidad.
- c) Crear la acción destinada a reducir brechas o también mantener el óptimo nivel en el clima organizacional actual, conforme casa situación en concreto: Esta fase consiste en desarrollar estrategias para cada grupo y la organización en su conjunto con el objetivo de actualizar o mejorar la realidad del clima laboral que incide en la calidad del clima organizacional. De igual forma, esta fase busca mantener aspectos que aseguren un nivel

ideal de ambiente de trabajo.

- d) Poner en marcha la intervención diseñada. Esto significa poner en práctica técnicas y acciones preestablecidas: Esto es lo mismo que tener un impacto positivo siempre y cuando las metas propuestas sean claras y sigan lineamientos diseñados como metas, metas de trabajo y organización. Todo esto se percibe como una acción colectiva en beneficio de la gente.
- e) Gestionar el proceso de cambio requerido para mejorar o mantener los niveles de clima organizacional (sensibilizar): Esta fase consiste en desarrollar estrategias para cada grupo y la organización en su conjunto con el objetivo de actualizar o mejorar la realidad del clima laboral que incide en la calidad del clima organizacional. De igual forma, esta fase busca mantener aspectos que aseguren un nivel ideal de ambiente de trabajo
- f) Medir y evaluar el impacto de la intervención: En esta fase resulta igualmente importante poder generar los datos que faciliten examinar en forma objetiva el logro alcanzado, ya sea en forma cuantitativa o cualitativa, siempre que exista información que otorgue fiabilidad al momento de examinar los datos.

2.2.9. Dimensiones del clima organizacional.

Las dimensiones del clima organizacional analizadas son tan diversas que es necesario especificar dimensiones que puedan medir de manera integral el clima laboral investigado.

Al respecto, Pérez (2001, como se citó en Martínez, 2006) aborda el estudio del clima organizacional de las instituciones latinoamericanas modernas bajo los

indicadores de imagen gerencial, vitalidad organizacional e integración organizacional.

En ese sentido, el estudio emplea estos aspectos del clima organizacional para comprender las percepciones subjetivas y las estructuras organizacionales que se dan en el ambiente de la Comuna Provincial de Tacna, así como el clima de las relaciones tanto físicas como laborales.

2.2.9.1. Imagen gerencial

Esta dimensión se fundamenta en la necesidad de evaluar las percepciones o interpretaciones de los trabajadores sobre el comportamiento y la gestión de los directores o gerentes que dirigen la organización (Pérez de Maldonado et al., 2006).

De esta manera, la imagen de liderazgo permite una comprensión más amplia de la información sobre las actividades organizacionales, así como el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales. Pero se extiende a la visión, creencias y normas de la organización

Al respecto, Toro (2001) afirma que un buen clima organizacional es producto de una gestión directa y bien planificada, y por tanto la mínima presencia y ausencia de elementos es producto de la relación entre lo que hacen y lo que no hacen los gerentes en la organización.

En este sentido, una percepción positiva o negativa de una imagen de liderazgo o gerencial tiene un impacto directo en el éxito o fracaso de una organización. Una buena gestión organizacional significa el uso eficiente de las

personas, el tiempo y la planificación de tareas para intervenir creativamente en el clima organizacional (Alvariño et al., 2000).

De esta manera, la imagen gerencial es una interpretación colectiva que tienen los trabajadores sobre el estilo de liderazgo de los jefes dentro de una organización. Por esta razón, debe comprender los indicadores descriptivos de liderazgo, creencias de liderazgo, estilos de liderazgo, controles y habilidades superiores.

Por lo tanto, según Barrow (1977, como se citó en Alves, 2000), el liderazgo es un proceso conductual destinado a influir en individuos y grupos para lograr objetivos específicos. Es decir, el desarrollo de un conjunto de prácticas objetivas por parte de los directores o gerentes diseñadas para contribuir al comportamiento y las actitudes de los empleados

La confianza en la gerencia es otro aspecto de la apreciación del trabajador por la relación entre un jefe y el trabajador, la misma que afecta el desarrollo de las relaciones en el lugar de trabajo y el ambiente laboral de la organización. Tanto el exceso de confianza como la falta de gestión suponen distorsionar la interacción entre directivos y trabajadores en relación con los objetivos previstos (Rodríguez, 2016).

El estilo de dirección es la capacidad creativa del gerente en la interacción de los trabajadores y funciones dentro de la organización, permitiéndoles adaptarse a la satisfacción de la organización y los empleados y contribuyendo al clima laboral (Rodríguez, 2016).

La supervisión es la capacidad de controlar el desempeño del trabajo de un subordinado y lograr la máxima eficacia en la realización de una tarea. La supervisión es la percepción que tienen los trabajadores sobre las condiciones de manejo del ambiente de trabajo que inciden directamente en su comportamiento y capacidad para desempeñar sus funciones dentro de la organización.

Por lo tanto, la supervisión abusiva en el ambiente de trabajo tiene un impacto directo en la autoestima y el desempeño de los trabajadores en comparación con la supervisión activa que se traduce en motivación, productividad y mejores condiciones de trabajo (Hernández, Espinoza y Aguilar, 2013).

Al respecto, Rodríguez (2016) recomienda supervisar a los empleados a través de una lluvia de ideas entre los participantes para aumentar el compromiso y el acceso a una variedad de opciones de tutoría.

De esta forma, se demuestra la importancia del conocimiento, comportamiento y actitudes gerenciales de la organización en la realización de actividades gerenciales que inciden en el desarrollo del clima organizacional de la organización (Mejía et al., 2020).

2.2.9.2. Calidad del ambiente

Según, Pérez Maldonado (2001, como se citó en Pérez et al., 2006) la calidad del ambiente es la percepción que tienen los trabajadores sobre la organización y cuánto les importa su desempeño laboral, se puede saber qué es. El ambiente emplea no solo a las organizaciones organizacionales, sino también a las evaluaciones personales y de seguridad y salud ocupacional de los

trabajadores dentro de la organización

En este sentido, la respuesta individual o grupal a los desafíos organizacionales que enfrentan los trabajadores depende del reconocimiento oportuno de los principios normativos de protección y la práctica de la alta dirección de la organización. Interpretaciones que ayuden a lograr un clima de satisfacción, agradecimiento y reconocimiento profesional que posibilite el correcto desarrollo de los trabajadores (Arévalo. et al., 2018).

Así, los indicadores que describen la calidad del ambiente comprenden aspectos como la estabilidad, pertinencia, el valor de la familia del trabajador, presión laboral y condiciones laborales.

En tal sentido, la dimensión de estabilidad laboral constituye la percepción en el compromiso y reconocimiento de los derechos y condiciones de laborales de los trabajadores, sobre la cual el trabajador desarrolla sus tareas en la organización.

Por lo tanto, las condiciones laborales es la percepción compartida que poseen el empleador como el trabajador, mientras este último garantiza su presencia efectiva en el lugar de trabajo, y el empleador garantice a asegurar los derechos y condiciones laborales (Pedraza et al., 2010).

La dimensión de condiciones de trabajo son aspectos básicamente organizacionales, ambientales y tecnológicos existentes en centro laboral que influye directamente en su actividad laboral de los trabajadores, la misma que advierten tanto la estabilidad o inestabilidad en la organización y las expectativas en los servidores de la organización.

La dimensión de identificación y pertinencia, es la percepción que tienen los trabajadores de las características singulares de las personas que pertenecen a la organización, de las operaciones y objetivos de la organización (Dávila et al., 2014); es decir, son percepciones y experiencia interpersonales de los trabajadores de sentirse valorado y aceptado por sus compañeros del ambiente laboral de la organización a la cual pertenecen.

La dimensión de presión laboral, es la percepción que tiene los trabajadores sobre la capacidad de realizar una tarea en un determinado tiempo exigido por la organización, las mismas que muchas veces genera los niveles de estrés laboral que influye directamente en su desempeño de las tareas y en el clima organizacional.

La dimensión de la valoración de la familia radica en el deseo del empleado de equilibrar la vida personal, profesional y familiar dentro de la organización.

La valoración a la familia del trabajador incide inevitablemente en el entorno laboral, siendo el desequilibrio entre la vida personal y profesional su principal preocupación. Por ello, es necesario encontrar un equilibrio de estos valores que satisfaga a las partes con el fin de promover la tranquilidad en el desempeño del trabajo dentro de la organización.

2.2.9.3. Integración organizacional

Esta dimensión se sustenta en la necesidad de evaluar la percepción que tiene los servidores de la organización respecto a la comunicación y colaboración entre las áreas en la organización, a fin esos valores permitan alcanzar las metas

propuestas (Pérez de Maldonado et al., 2006).

De esta manera la dimensión de integración organizacional comprende los indicadores como: Estrategias de cooperación, comunicación interna, comunicación en general y comunicación integral.

Así la dimensión cooperación implica trabajar compartiendo informaciones y experiencias con los miembros del equipo, compartiendo las responsabilidades y recompensas en la ejecución de las tareas en el interior de la organización. Por ello el jefe de la organización debe ser una persona que posibilite canales de información y de comunicación que posibilite la interacción interpersonal y ambiente colaborativo (Lichtenwald, 2010).

La comunicación es un sistema de intercambio de información gracias a la utilización del mismo canal, y a su vez, es gestor por excelencia de los cambios en toda organización, ya que, la necesidad de ser escuchado y la probabilidad de manifestarse son elementos esenciales de la persona humana dentro de la organización.

La comunicación interna es un elemento dinamizador en la organización y el soporte estratégico de los gerentes en la dirección del grupo humano hacia los objetivos que se propone la organización; ya que es el centro de las coordinaciones de las actividades y de la intermediación de esfuerzos y recursos e la organización, desde de ella se cultiva y se construye el clima organizacional conforme el requerimiento de la organización.

Por tanto, una deficiente comunicación interna y comunicación parcial influye en forma negativa en el clima organizacional, este a su vez inciden en la

disposición para lograr las metas de la organización.

2.2.9.4. Vitalidad organizacional

Esta dimensión se fundamenta en la necesidad de evaluar la percepción que realiza el personal de la organización sobre la fuerza y energía de crecimiento permanente que mantiene la organización (Pérez de Maldonado et al., 2006). Es decir, se enfoca en mejorar la organización a través de un sistema general de cambios planificados.

En otras palabras, la vitalidad organizacional es la capacidad de las organizaciones y de los trabajadores para innovar sus decisiones que se adoptan diariamente, innovar constantemente en los planes, astucias para lograr las metas, capacidad de superar los obstáculos y celeridad frente a los cambios en toda organización.

Por ello, los gerentes organizacionales necesitan conocer los signos vitales y las tendencias de crecimiento y desarrollo de las instituciones y de los empleados para contribuir a la transformación del proceso de gestión de la organización y al crecimiento profesional de sus empleados

De esta forma, el gerente de una organización equilibra objetivos, metas organizacionales, crecimiento profesional, bienestar y desarrollo armónico, integral y sostenible del ejercicio de los derechos de los trabajadores.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.

Habilidad: Capacidad que sirve para realizar una actividad de manera correcta.

Gerencia: Acción consciente de dirigir, gestionar y coordinar una empresa o entidad de acuerdo de los fines y objetivos.

Clima: Sensación expresada por los miembros del grupo sobre el ambiente físico e interpersonal.

Organización: Grupo social de personas con objetivo en común dentro de espacio, tiempo y cultura.

Gerente: Profesional calificado en habilidades encargado de dirigir o administrar una empresa o entidad.

Servidor público: Es aquella persona responsable de realizar una tarea establecida conforme los objetivos establecidos por la institución.

Gestión pública: Unidad especializada encargado de llevar a cabo los procesos y acciones de una buena gestión de los recursos públicos.

Municipalidad provincial: Gobierno local con personalidad jurídica pública y autonomía política, económica y administrativa.

Gestión por competencia: Herramienta organizacional que facilita identificar las capacidades, habilidades y destrezas requeridas en cada puesto laboral.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA CARACTERÍSTICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de investigación

El estudio es básico, según Sánchez et al. (2016), este tipo investigación está orientado hacia la búsqueda de nuevos conocimientos sin un propósito específicos inmediato y practico. Servirá de basamento para investigaciones de tipo aplicada o tecnológica.

Por la naturaleza de las variables el estudio es de tipo cuantitativo, según Hernández et al. (2014) señalan que es tipo de investigaciones son consistentes y decisivos, cada paso procede al siguiente, y los pasos de investigación no se pueden omitir ni evitar.

3.1.2. Nivel de investigación

La investigación tiene alcance descriptivo y correlacional; es decir, el propósito del estudio es descriptivo en el sentido de describir variables habilidades gerenciales y clima organizacional, y luego comparar estas variables para determinar el nivel de asociación que existe en las dos variables (Hernández et al., 2014).

3.1.3. Diseño de investigación

El estudio tiene diseño de investigación no experimental, según Martens (como se citó en Hernández et al., 2014) este tipo de diseño es adecuado para las variables que no solo pueden ser manipuladas, sino no deben ser manipuladas. Por lo tanto, la realidad problemática del estudio fue observada cuando se presentaba en su situación natural.

Por su dimensión temporal, el estudio opta por el diseño transversal. Según Liu y Tucker (2004, como se citó en Hernández et al., 2014) sostiene que este tipo de diseño permite recopilar datos sobre las variables en un solo instante, como tomar una foto.

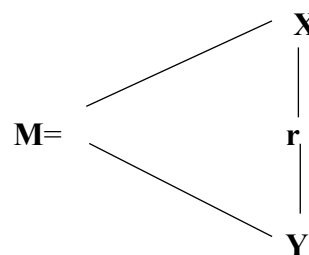
Donde:

M = Muestra del estudio

X = Habilidades gerenciales

Y = Clima organizacional

r = Correlación



3.2. POBLACIÓN Y/O MUESTRA DEL ESTUDIO.

3.2.1. La población

Según, Corral y Corral (2015) la población (N) es un conjunto de elementos para los cuales se obtiene una muestra. En ese sentido, la poblacional actual del presente está conformada por 380 trabajadores entre profesionales y técnicos nombrados y contratados que laboran en la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2020.

3.2.2. Muestra

Según, Silva (2011) la muestra es el subconjunto de la población formada para el estudio, caso extraído de una población debidamente seleccionada por el procedimiento de muestreo. Así, la muestra en este estudio se separó de forma aleatoria mediante las evaluaciones citadas por Corral y Corral (2015) y (Arias et al., 2004).

Donde:

N= Población Total

n= Tamaño de muestra

P= Nivel de aceptación (50%=0.50)

q= Nivel de rechazo (50%=0.50)

Z α = Nivel de significación (95%=1.96)

e= Error máximo permitido (5%= 0,05)

$$n = \frac{(Z\alpha)^2 pqN}{e^2(N-1) + pq(Z\alpha)^2}$$

Remplazando la ecuación conforme el universo de la muestra obtenemos

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(380)}{(0.05)^2(380 - 1) + (0.5)(0.5)(1.96)^2} = 192$$

Por lo tanto, como muestra se tiene a 192 trabajadores entre profesionales administrativos y técnicos designados y nombrados que laboran en el Consejo Provincial de Tacna, a quienes se aplicó el cuestionario.

3.3. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD

3.3.1. Técnica

El estudio empleo como técnica la encuesta. Según, García (1993, como se citó en Casas et al., 2003) refiere que es un método que utiliza un conjunto de reglas y procedimientos estandarizados para recolectar y analizar datos de una muestra representativa de la población, que permite analizar y explica sus características.

3.3.2. Instrumento

Según, Hernández et al (2014) sostienen el instrumento se puede adoptar de otros estudios previos debidamente validados, la misma que debe ser revisada y ajustada de acuerdo al propósito de la investigación. Por su parte, Nóbrega et al. (2020) señala que el instrumento seleccionado a través de la técnica puede ser diseñado para la investigación o adaptada de las investigaciones anteriores debidamente validado.

En este sentido, en el estudio se adoptó como instrumento el cuestionario de la investigación realizado por Moreno (2017) sobre las habilidades gerenciales y de Muñoz (2018) y Pérez de Maldonado (2000) sobre el clima organizacional. Instrumento que fue debidamente ajustados de acuerdo al propósito del estudio, y consta de 27 ítems distribuidos en los cuatro elementos de la variable habilidad gerencial y 20 ítems distribuidos en los cuatro elementos de la variable clima organizacional.

3.3.3. Validación de instrumento

La validación de los instrumentos se realizó a través del análisis

factorial confirmatorio. Para la primera variable, el valor principal de ajuste es $X^2 = 827$; $p = 0,001$, CFI = 0,847, TLI = 0,8328, RMSEA = 0,09, que corresponde a la variable habilidades gerenciales de 27 ítems distribuidos en cuatro elementos. Para la segunda variable, el valor del principal indicador de ajuste es $X^2 = 360$, $p = 0.001$, CFI = 0.95, TLI = 0.918, RMSEA = 0.07 del medidor de clima organizacional, la cual consta de 20 ítems distribuidos en 4 elementos. Los valores calculados por el software Jamovi 1.0.7.0 están dentro de los valores informados por Ruizetal. (2010).

3.3.4. Confiabilidad del instrumento

Para la confiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto en el 30% de las muestras con anticipación para determinar la confiabilidad sobre los datos de las variables y luego analizarlos mediante el sistema estadístico alfa de Cronbach. Esto dio como resultado coeficientes de .950 y .955 en la escala general y alfa por encima de .70 en todas las subescalas; por lo tanto, los instrumentos son confiables como se muestran en la tabla 2.

Tabla 2

Fiabilidad de los instrumentos mediante el estadístico Alfa Cronbach

VARIABLES Y DIMENSIONES	ALFA DE CRONBACH	N DE ELEMENTOS
Clima Organizacional	,955	20
Imagen gerencial	,912	5
Calidad de ambiental	,780	3
Integración organizacional	,917	7
Vitalidad organizativa	,839	5
Habilidades Gerenciales	,950	27

Motivaciones y valores	,853	5
Habilidades analíticas	,900	6
Habilidades interpersonales	,910	10
Habilidades emocionales	,775	6

Finalmente, se elaboró una escala general del percentil de tres secciones tanto para las variables como para sus indicadores, tal como se listan en las Tablas 3 y 4, que corresponden a las dos variables de investigación.

Tabla 3

Baremo de calidad de clima organizacional y de sus dimensiones

Nivel	Clima organizacional	Imagen gerencial	Calidad de ambiental	Integración organizacional	Vitalidad organizativa
Bajo	20 - 47	5 - 12	3 - 7	7 - 16	5 - 12
Medio	47 - 73	12 - 18	7 - 11	16 - 26	12 - 18
Alto	73 - 100	18 - 25	11 - 15	26 - 35	18 - 25

Tabla 4

Baremo de calidad de habilidades gerenciales y de sus dimensiones

Nivel	Habilidades Gerenciales	Motivaciones con valores	Habilidades analíticas	Habilidades interpersonales	Habilidades emocionales
Bajo	27-63	5-12	6-14	10-23	6-14
Medio	63-99	12-18	14-22	23-37	14-22
Alto	99-135	18-25	22-30	37-50	22-30

Las tablas 3 y 4 presentan las escalas elaboradas para este estudio, con el fin de establecer criterios de evaluación de las habilidades directivas y el clima

organizacional. Gracias a estas escalas, es posible determinar el nivel de percepción sobre las variables de estudio entre los trabajadores de la municipalidad de Tacna.

3.3.5. Procedimiento y análisis de los datos

Para el procesamiento de los datos recolectados se sirvió de Microsoft Excel y el programa SPSS versión 25, la cuales han permitido aplicar la estadística descriptiva e inferencial.

Para análisis descriptivo, se empleó la tabla de frecuencias, barra circular, barra de gráficos, medida de tendencia central y la medida posesión, las misma que han facilitados a describir la realidad de los datos reunidos a partir de la muestra.

Para análisis inferencial y contraste de las hipótesis se utilizó la prueba no paramétrica de Spearman (ρ), la cual permitió establecer la correspondencia en las variables propuesto en el presente estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. CONSIDERACIONES GENERALES DEL RESULTADO

En este capítulo se desarrolla bajo dos métodos estadísticos.

Primero se trabaja con el análisis descriptivo, lo que nos permite explicar los datos actuales acerca de las variables.

Luego usamos el análisis de inferencia para evaluar el comportamiento de los datos de la muestra para su generalización a la población de estudio.

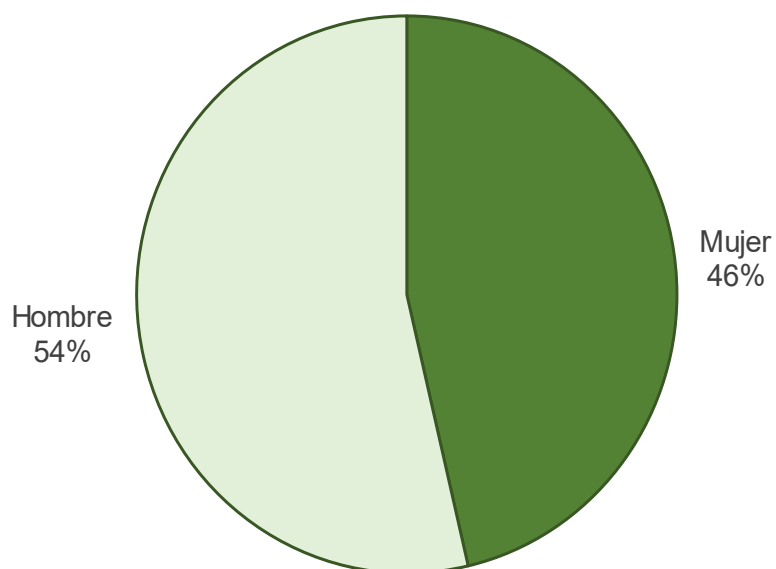
4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Para el análisis estadístico utilizamos una distribución de frecuencias utilizando, gráfico de barras y circulares para poder la situación presente sobre las variables. Las mismas que se muestran a continuación:

4.2.1. Resultados de datos generales

Figura 1

Distribución de los trabajadores según sexo



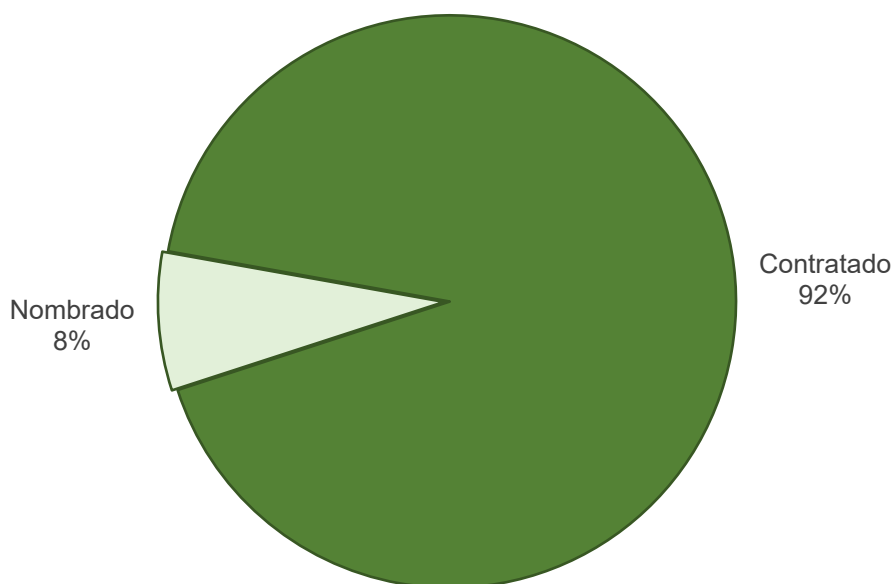
Interpretación:

De la figura 1 se observa que del 100% de los trabajadores encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 54% encuestado pertenecen al sexo masculino y el 46% son del sexo femenino.

A partir de este resultado, se interpreta que hay más hombres que mujeres en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Figura 2

Distribución de los trabajadores según situación laboral



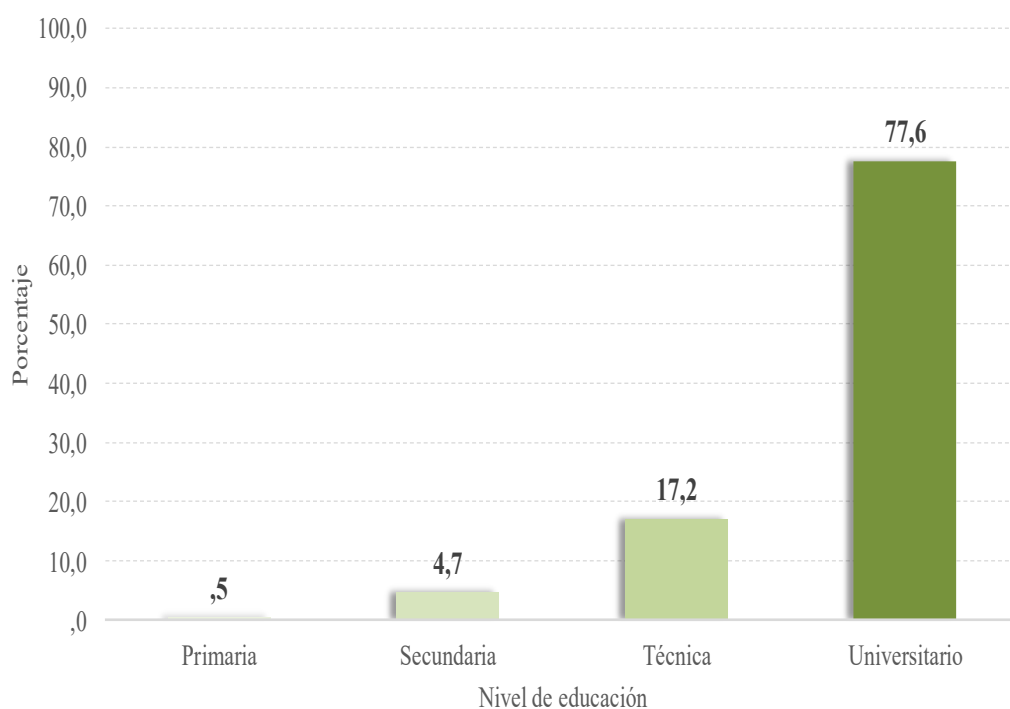
Interpretación:

De la figura 2 se observa que del 100% de los trabajadores encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 92% manifiestan que su situación laboral es contratada y solo 8% responden la situación laboral como nombrados.

Según este resultado, se interpreta en la Comuna Provincial de Tacna hay más trabajadores contratados que nombrados.

Figura 3

Distribución de los trabajadores según el nivel de educación



Interpretación:

De la figura 3 se observa que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 77,6% de los trabajadores señalan que tiene instrucción es universitario, 17,2%, el nivel técnico, 4.7% el nivel de educación secundaria y 0,5% de nivel de educación primaria.

Según este resultado, se interpreta que la Municipalidad Provincial de Tacna contrata a más trabajadores con un título universitario, seguido a trabajadores con título técnico y en menos porcentaje a trabajadores con instrucción secundaria o primaria.

Tabla 5*Descriptivos de la edad de los trabajadores encuestados*

Estadísticos	Valor
Media	32,52
Mediana	30,00
Moda	30,00
Desv. típ.	8,25
Varianza	68,04
Asimetría	1,01
Curtosis	1,01
Mínimo	20,00
Máximo	66,00
Q1	26,00
Q2	30,00
Q3	37,00

Interpretación:

La tabla 5 muestra que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, la edad promedio de edad de los servidores públicos es de 32,52 años, la mediana de 30 años y la moda de 30 años. también se observa que la mínima edad de servidores públicos entrevistados es de 20 y un máximo de 66 años.

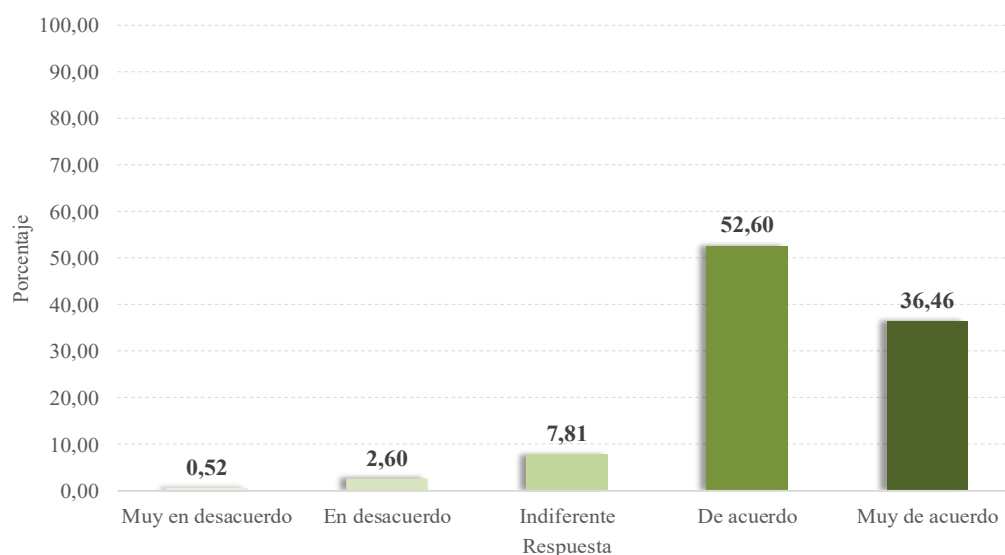
Asimismo, se muestra que 75% de los trabajadores tienen como edad 37 años; tomando en cuenta los cuartiles podemos señalar que la edad muestra una asimetría positiva y una curtosis positiva.

4.2.2. Resultados de la variable clima organizacional

4.2.2.1. Resultados de los ítems de la dimensión imagen gerencial

Figura 4

Mi jefe inmediato es una persona de principios definidos



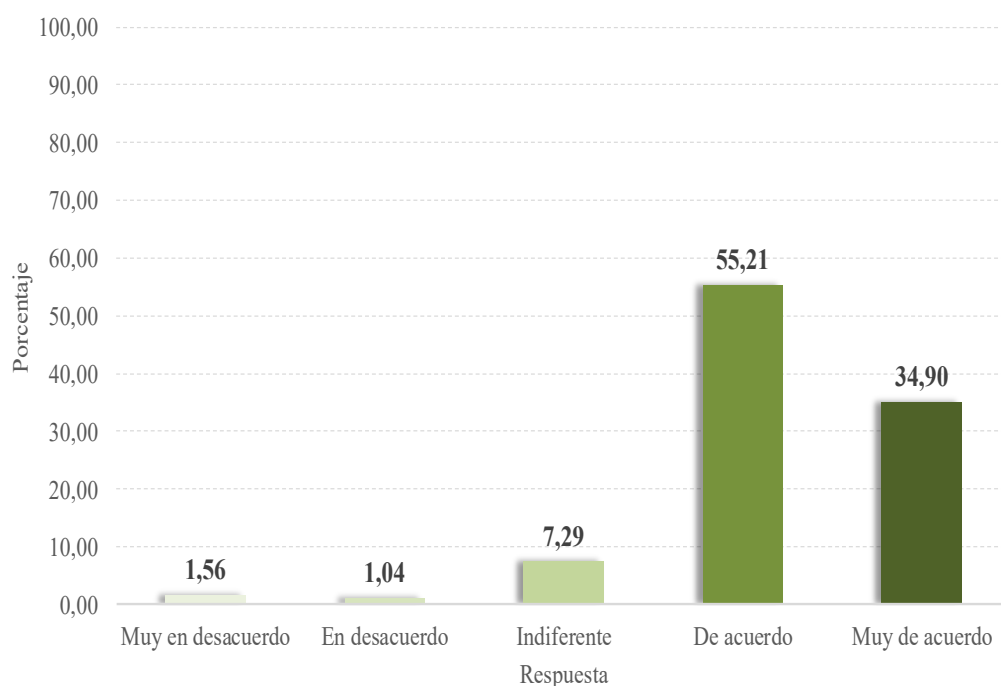
Interpretación:

En la figura 4 se observa que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 52,6% de los trabajadores responden estar de acuerdo a la pregunta: Mi jefe inmediato es una persona de principios definidos, mientras que solo el 0,52% responden estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los trabajadores de la Comuna Provincial de Tacna perciben que los gerentes municipales son personas de principios. Esto demuestra una buena imagen gerencial en esta institución.

Figura 5

Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo



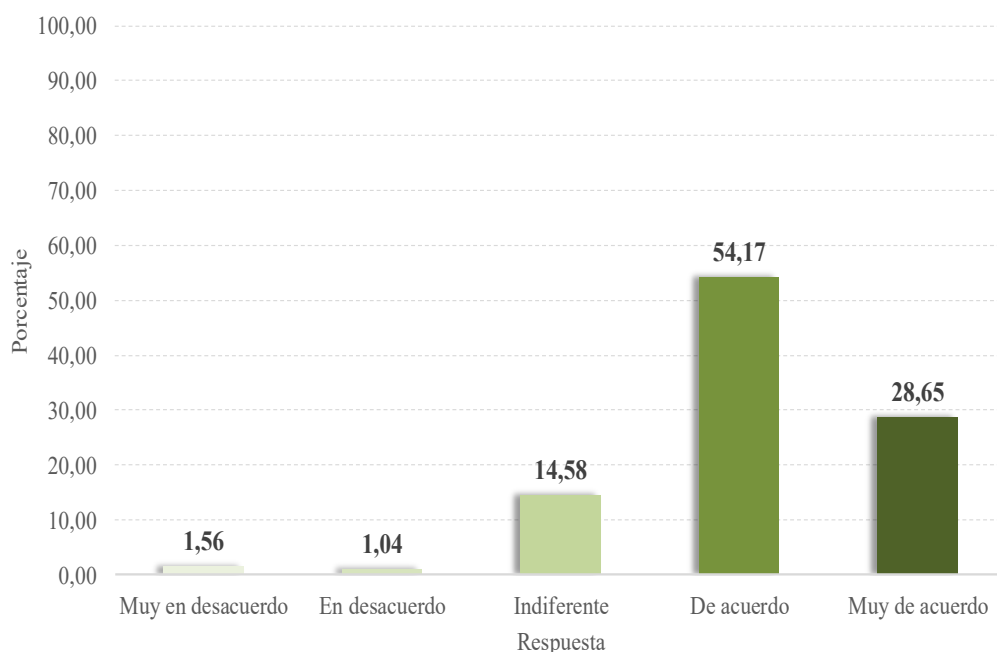
Interpretación:

En la figura 5 se observa que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 55,21% de los trabajadores responden estar de acuerdo a la pregunta: Es fácil hablar con los gerentes sobre problemas laborales, mientras que solo el 1,56% responden estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

Según este resultado se interpreta que, a los trabajadores de la Comuna Provincial de Tacna les resulta más fácil hablar con los líderes comunitarios sobre los conflictos laborales. Esto evidencia una buena imagen gerencial en esta institución.

Figura 6

Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables



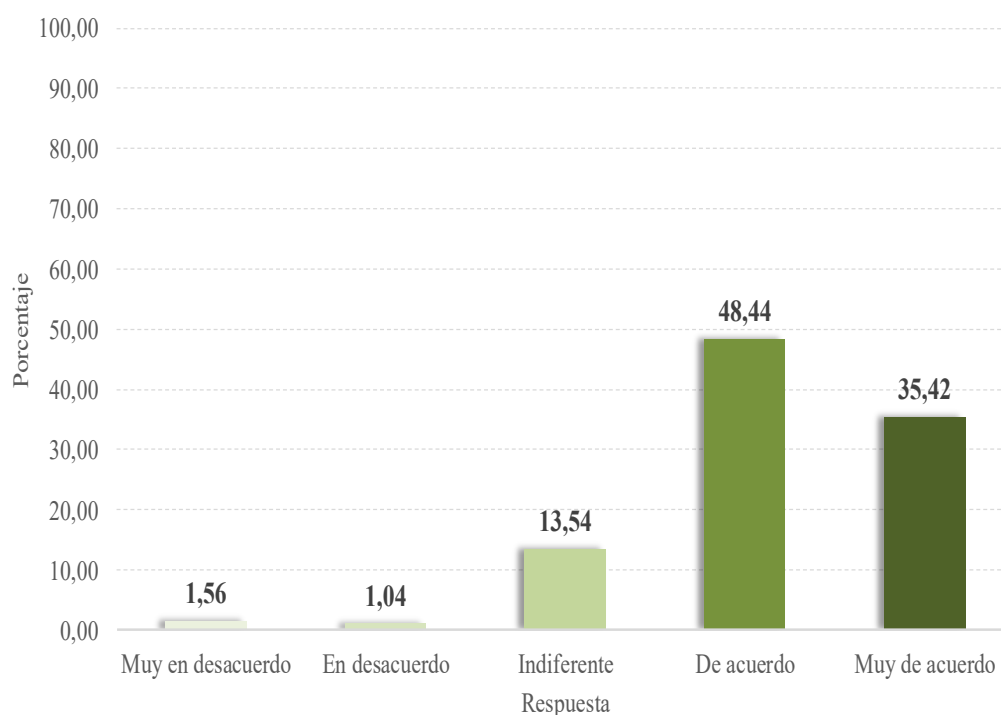
Interpretación:

En la figura 6 se observa que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 54,17% de los trabajadores responden estar de acuerdo a la pregunta: Los objetivos que fijan los gerentes para mi puesto laboral son razonables, mientras que solo el 1,56% contestan estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los trabajadores de la Comuna Provincial de Tacna reconocen que los gerentes municipales han establecido metas razonables para sus puestos laborales. Esto evidencia una buena imagen gerencial esta institución.

Figura 7

Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe



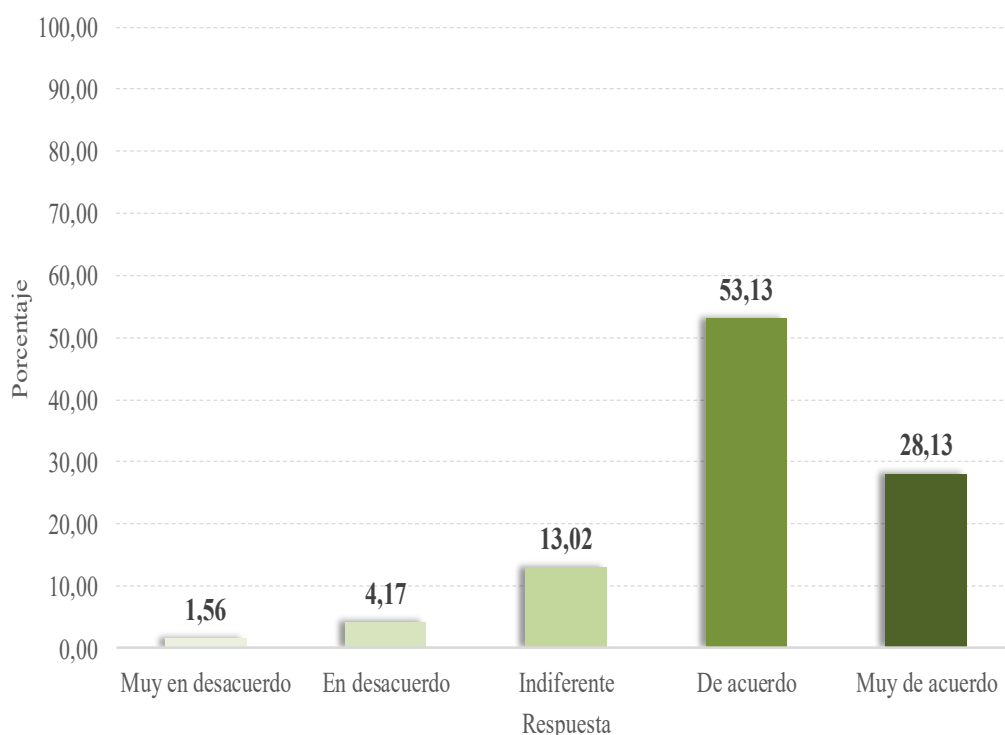
Interpretación:

En la figura 7 se observa que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 48,44% de los trabajadores responden estar de acuerdo con la pregunta: Puedo contar con un trato justo por parte de los gerentes, mientras que solo el 1,56% contestan estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los servidores públicos de la Comuna Provincial de Tacna reconocen que los gerentes tratan a los trabajadores de manera justa. Esto demuestra una buena imagen gerencial en esta institución.

Figura 8

A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas



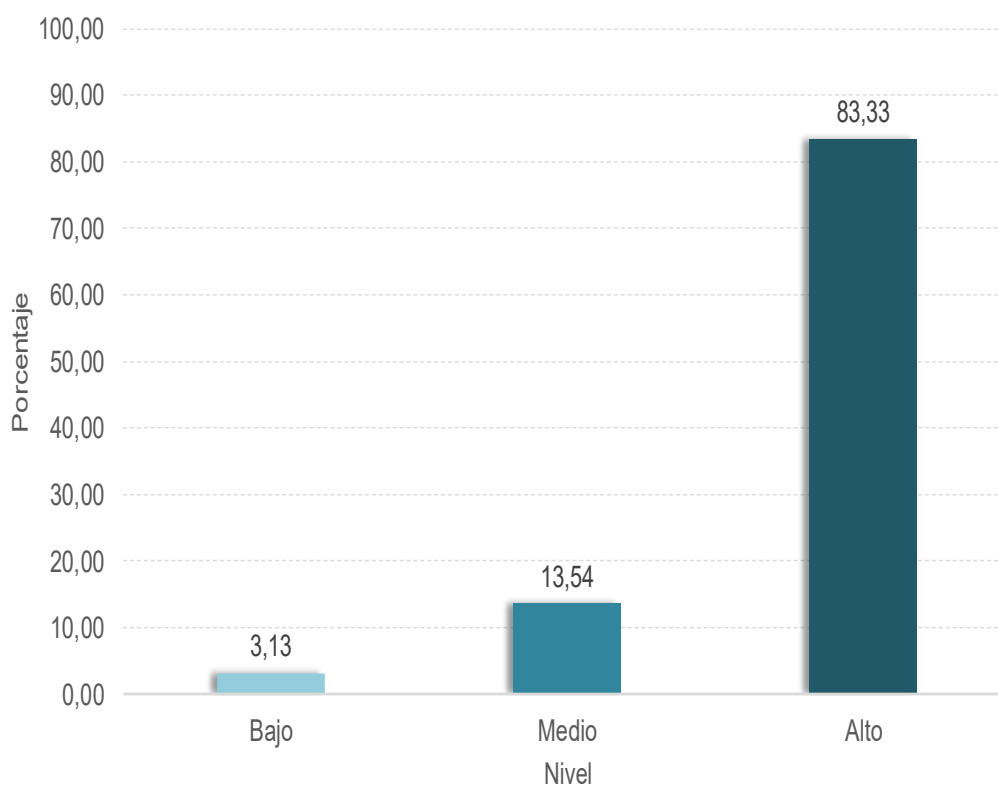
Interpretación:

En la figura 8 se observa que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 53,23% de ellos responden estar de acuerdo a la pregunta: A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi tarea de distintas maneras, mientras que solo el 1,56% contestan estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los trabajadores de la Comuna Provincial de Tacna reconocen que les permiten realicen su trabajo de diversas formas. Esto evidencia una buena imagen gerencial en esta organización.

Figura 9

Resultado general de la dimensión de imagen gerencial



Interpretación:

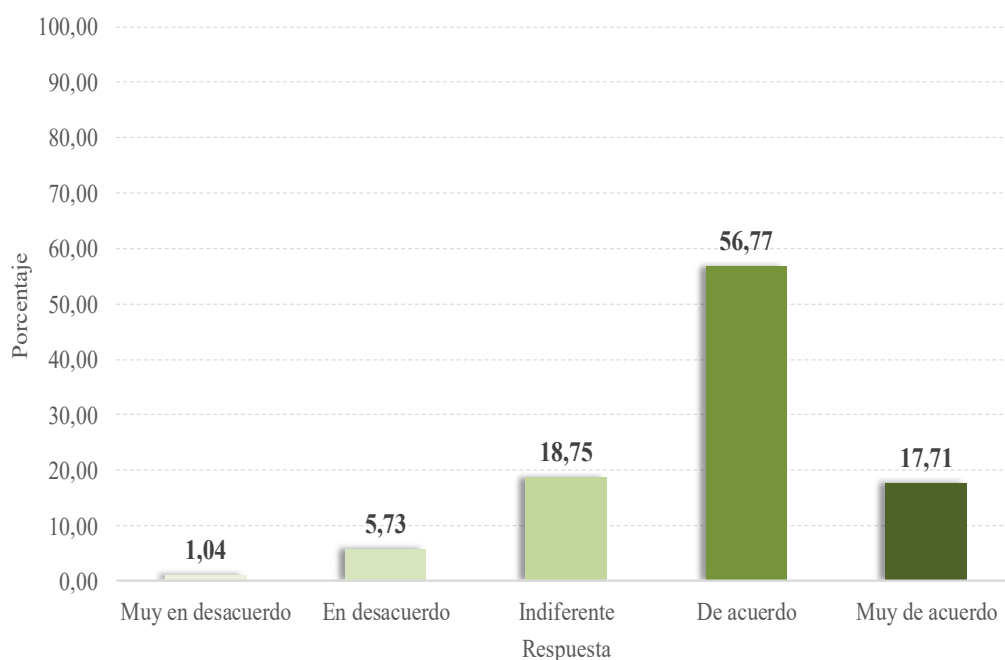
En la figura 9 se observa que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 83,33% de los empleados públicos perciben el alto nivel de la dimensión de imagen gerencial, mientras que solo el 3,13% perciben que el nivel de esta dimensión es bajo.

Según este resultado, se interpreta que la Comuna Provincial de Tacna tiene una buena imagen gerencial. Esto demuestra que el clima organizacional es óptimo dentro de esta institución.

4.2.2.2. Resultados de los ítems de la dimensión calidad de ambiente

Figura 10

Mis compañeros valoran mi trabajo puedo contar con una felicitación



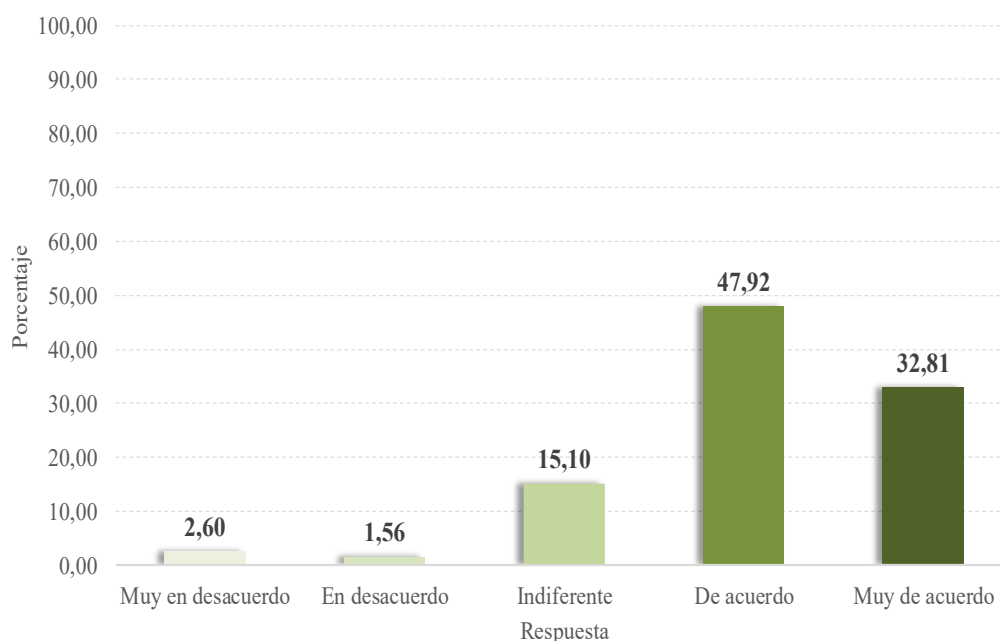
Interpretación:

En la figura 10 se observa que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 56,77% de los servidores públicos responden estar de acuerdo a la pregunta: Mis compañeros valoran mi desempeño y puedo contar con su reconocimiento, mientras que solo el 1,04% responden estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los trabajadores de la Comuna Provincial de Tacna reconocen que tienen sentido del trabajo y la amistad. Esto demuestra que esta institución tiene una buena calidad de ambiente.

Figura 11

Las personas que trabajan en mi oficina se ayudan los unos a los otros



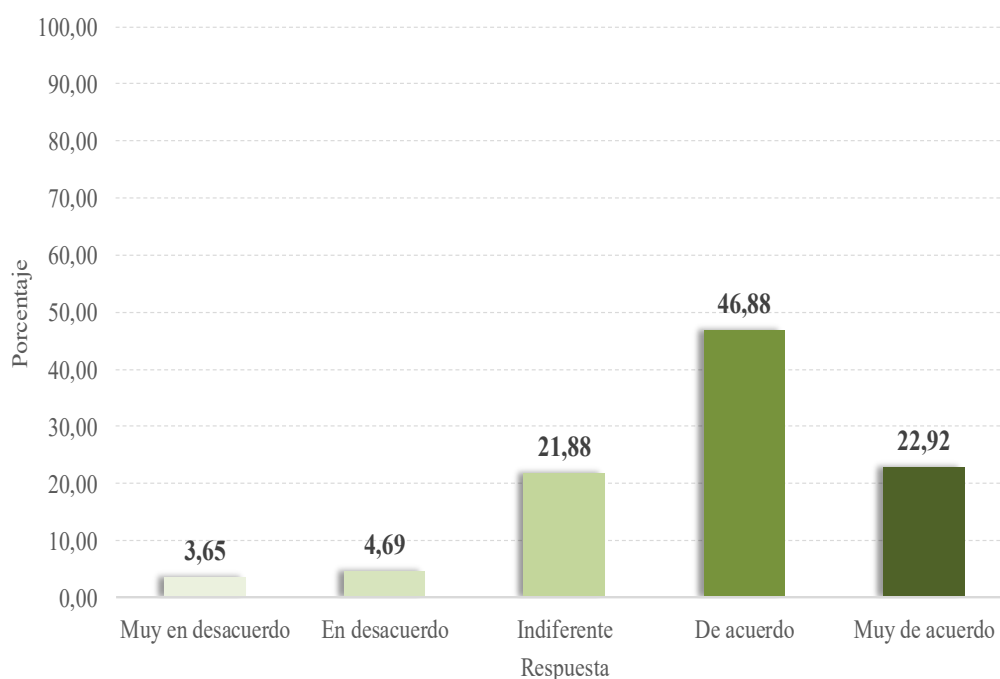
Interpretación:

De la figura 11 se observa que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 47,92% de los servidores públicos responden estar de acuerdo con la pregunta: Las personas que laboran en mi área se apoyan entre ellos, mientras que solo el 2.60% consideran estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los trabajadores de la Comuna Provincial de Tacna son conscientes del apoyo y cooperación entre los trabajadores de la oficina. Esto demuestra que la calidad del medio ambiente en la instalación es buena.

Figura 12

La higiene, ventilación, iluminación y espacio es el adecuado



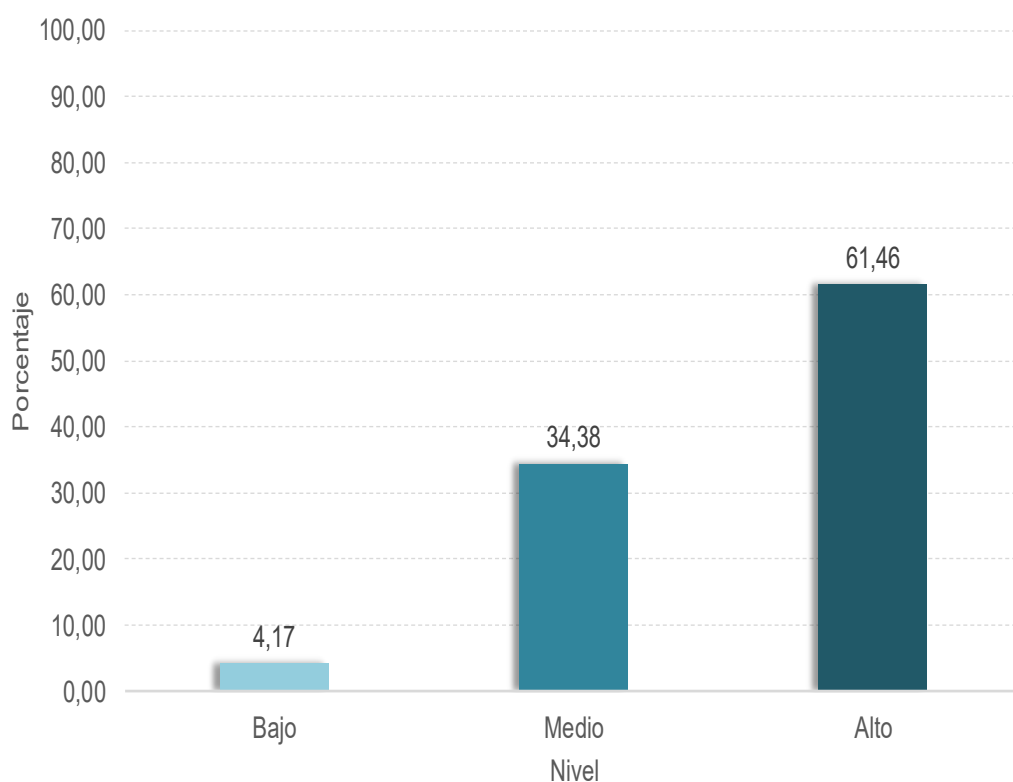
Interpretación:

De la figura 12 se observa que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 46,88 % de los servidores públicos responden estar de acuerdo a la pregunta: Existe iluminación, higiene, ventilación y ambiente adecuado, mientras que solo el 3.65% consideran estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

De acuerdo con este resultado, se interpreta que los trabajadores del Municipio Provincial de Tacna están conscientes de la buena iluminación, higiene, ventilación y un ambiente de trabajo adecuado. Esto demuestra que la calidad del medio ambiente en la instalación es buena.

Figura 13

Resultado general de la dimensión de calidad de ambiente



Interpretación:

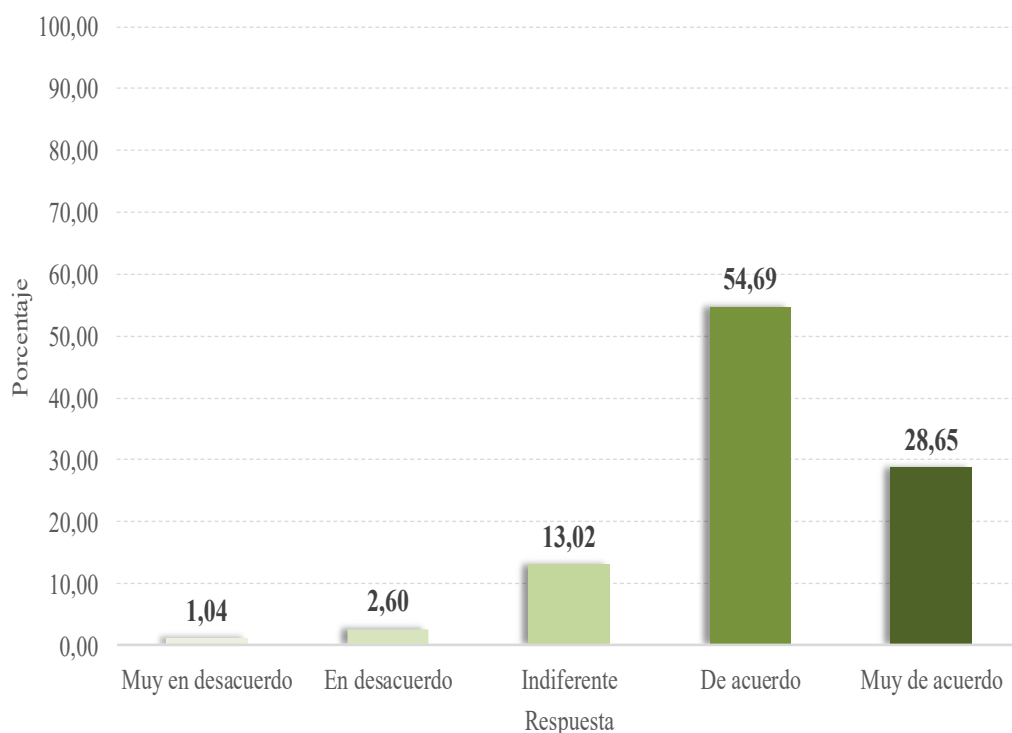
En la figura 13 se observa que del 100% de los empleados públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 61,46 % de los servidores públicos perciben alto nivel de la dimensión de calidad de ambiente, mientras que solo el 4.17% perciben que el nivel de esta dimensión es bajo.

De acuerdo con este resultado, se interpreta que la Comuna Provincial de Tacna tiene una excelente calidad de ambiente. Esto demuestra un buen clima organizacional para la organización.

4.2.2.3. Resultados de los ítems de la dimensión Integración organizacional

Figura 14

Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi área



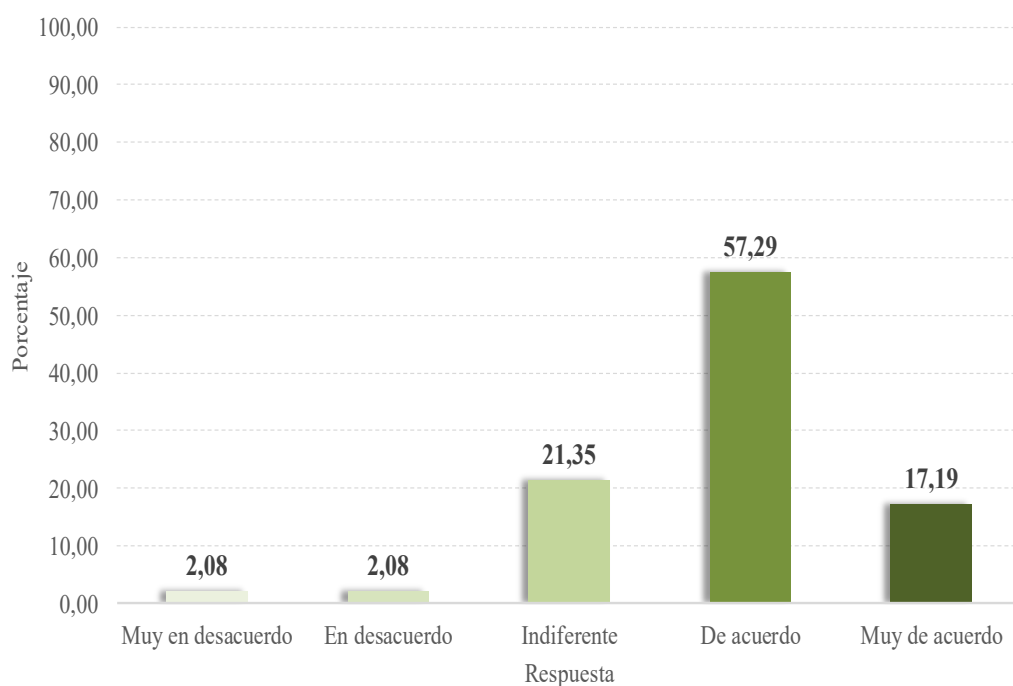
Interpretación:

En la figura 14 se observa que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 54,69 % de los trabajadores responden estar de acuerdo a la pregunta: Existe espíritu de trabajo en equipo entre los trabajadores en mi oficina, mientras que solo el 1.04% consideran estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

Los resultados interpretan que los trabajadores municipales de la Comuna Provincial de Tacna son conscientes del espíritu de trabajo en equipo.

Figura 15

Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja a mí alrededor



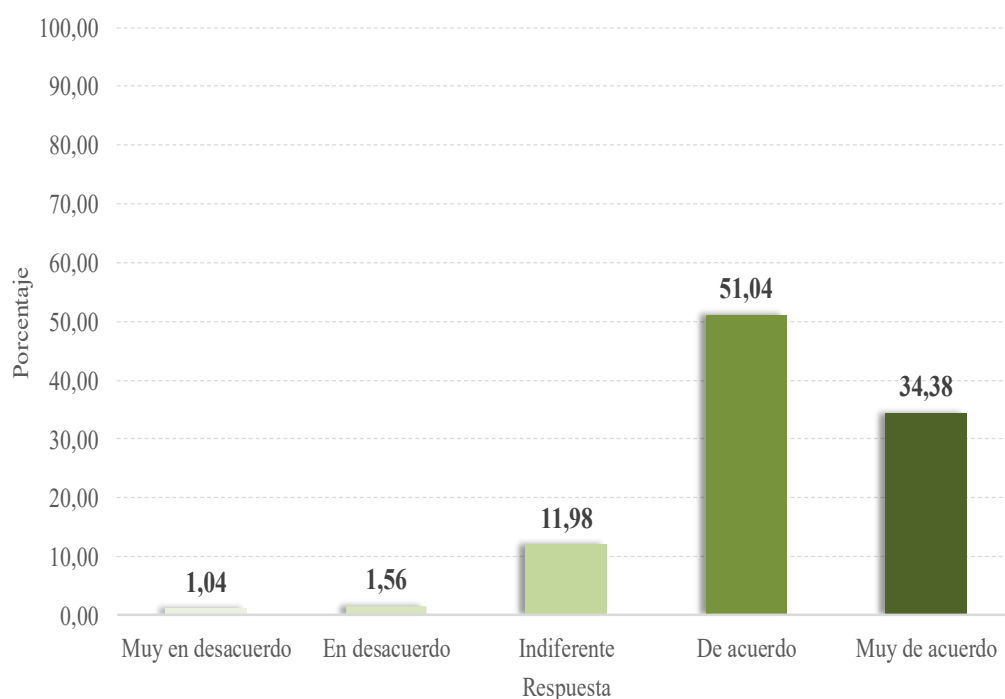
Interpretación:

En la figura 15 se observa que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 57,29 % de los trabajadores responden estar de acuerdo a la pregunta: Siento que tengo muchas cosas en común con mis compañeros de trabajo, mientras que solo el 1.04% consideran estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

De acuerdo con este resultado, se interpreta que los trabajadores de la Comuna Provincial de Tacna reconocen muchos puntos en común entre los trabajadores de la oficina. Esto demuestra la correcta integración organizativa en esta institución.

Figura 16

Es fácil hablar con mi jefe(a) sobre problemas relacionados con el trabajo



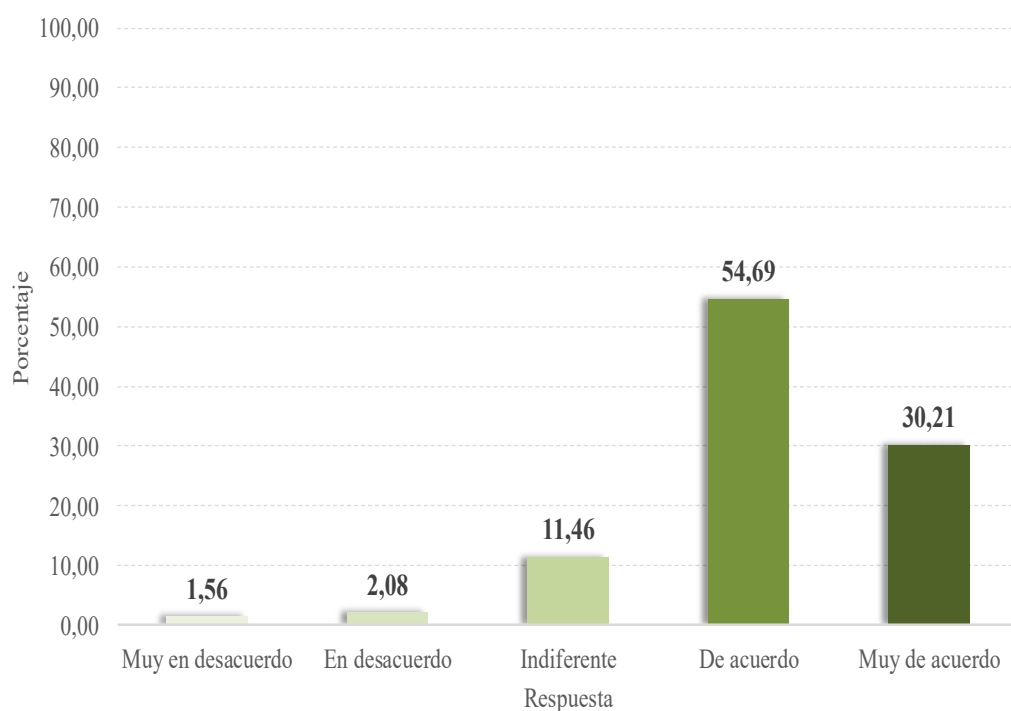
Interpretación:

En la figura 16 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 51,04% de los trabajadores responden estar de acuerdo a la pregunta: Es fácil dialogar con los gerentes sobre los problemas relacionados con el trabajo, mientras que solo el 1.04% consideran estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

Según este resultado, a los trabajadores del gobierno local de Tacna les resulta fácil hablar con su jefe sobre temas relacionados con el trabajo. Esto demuestra la correcta integración organizativa en la organización.

Figura 17

Los conflictos se resuelven con dialogo, negociación o conciliación



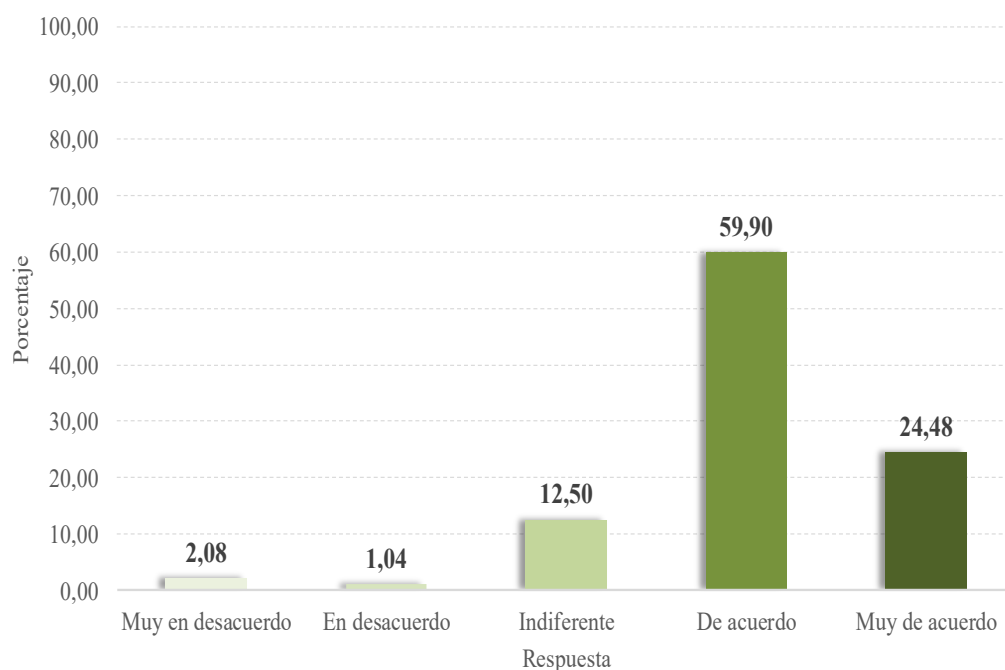
Interpretación:

En la figura 17 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 54,69% de los trabajadores responden estar de acuerdo a la pregunta: Los conflictos se resuelven mediante el dialogo o conciliación, mientras que solo el 1.56% consideran estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

De acuerdo con este resultado, se interpreta que los trabajadores de la Comuna Provincial de Tacna reconocen que el conflicto laboral se ha resuelto mediante el diálogo o conciliación.

Figura 18

Puedo opinar en el proceso y resultados de las metas trazadas en mi área



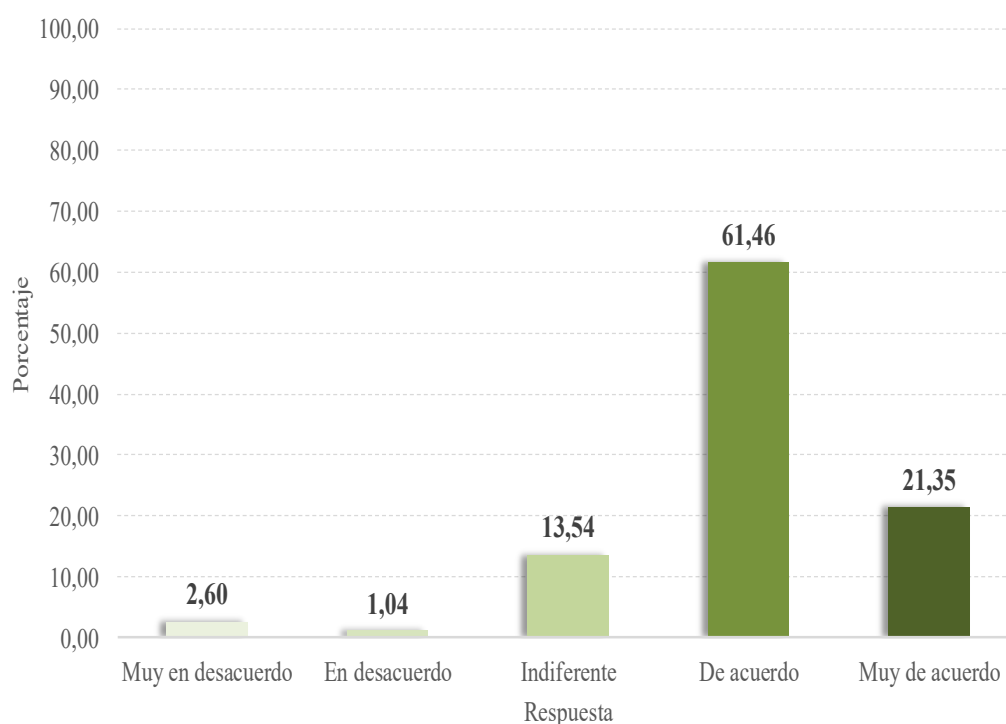
Interpretación:

En la figura 18 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 59,90% de los trabajadores señalan estar de acuerdo con la pregunta: Puedo opinar en los procesos y resultados sobre las metas previstas para mi área, mientras que solo el 1,56% consideran estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

De acuerdo con este resultado, se interpreta que los trabajadores de la Comuna Provincial de Tacna están expresando sus opiniones sobre el proceso y los resultados obtenidos. Esto demuestra una buena integración organizativa en esta institución.

Figura 19

Tomamos decisiones en consenso al fijar nuestras metas



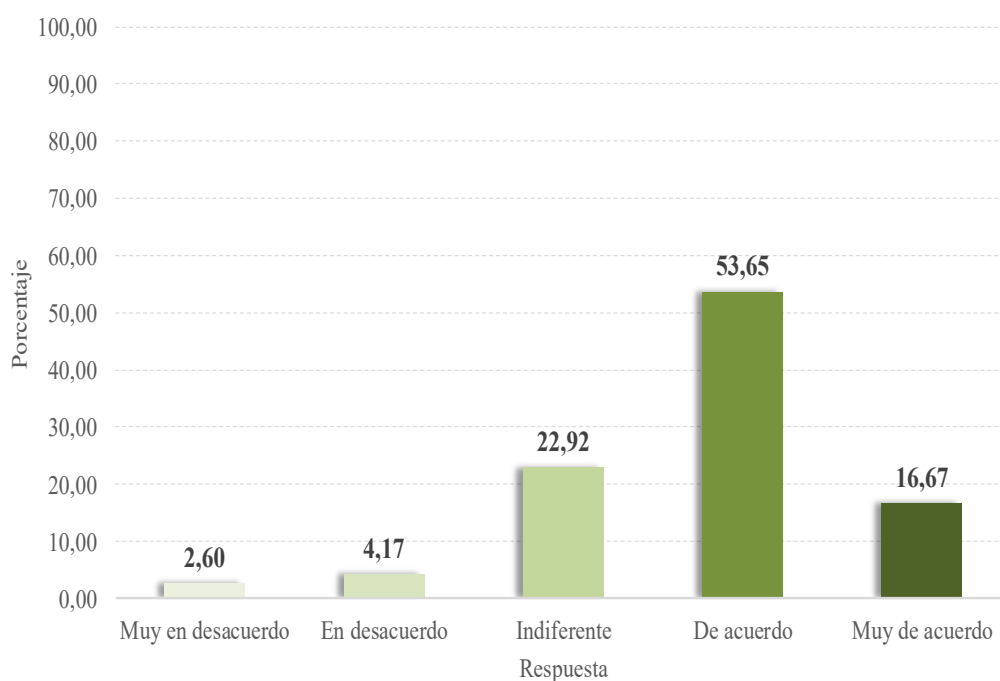
Interpretación:

En la figura 19 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 61,46% de los trabajadores señalan estar de acuerdo a la pregunta: Tomamos decisiones en consenso al momento de establecer las metas del trabajo, mientras que solo el 2,60% consideran estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los trabajadores de la Comuna Provincial de Tacna reconocen un consenso para establecer metas de trabajo. Esto evidencia una correcta integración organizativa en la institución.

Figura 20

Las opiniones y aportes de otras áreas favorecen las metas de área



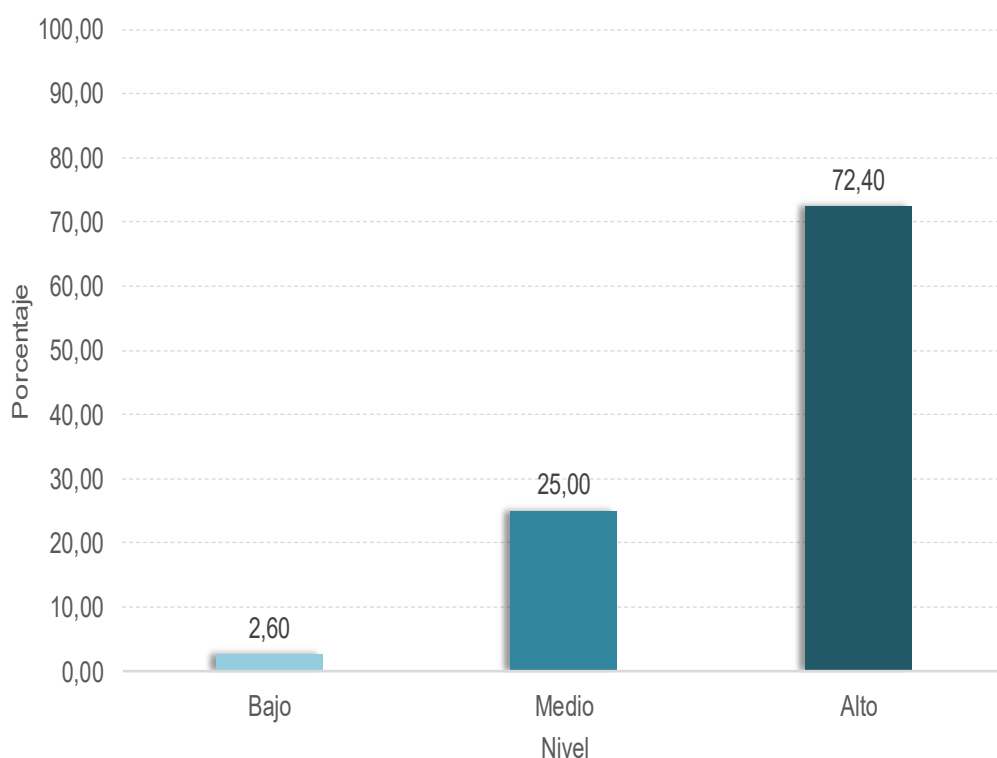
Interpretación:

De la figura 20 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 53,65% de los trabajadores señalan estar de acuerdo a la pregunta: Las opiniones y aportes de otras áreas favorecen a las metas de mi área, mientras que solo el 2,60% consideran estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

De acuerdo a este resultado, se interpreta que los trabajadores Comuna Provincial de Tacna reconocen que las opiniones y aportes de otras oficinas son a favor del trabajo en cada área de trabajo. Esto demuestra una buena integración organizativa en la organización.

Figura 21

Resultado general de la dimensión Integración organizacional



Interpretación:

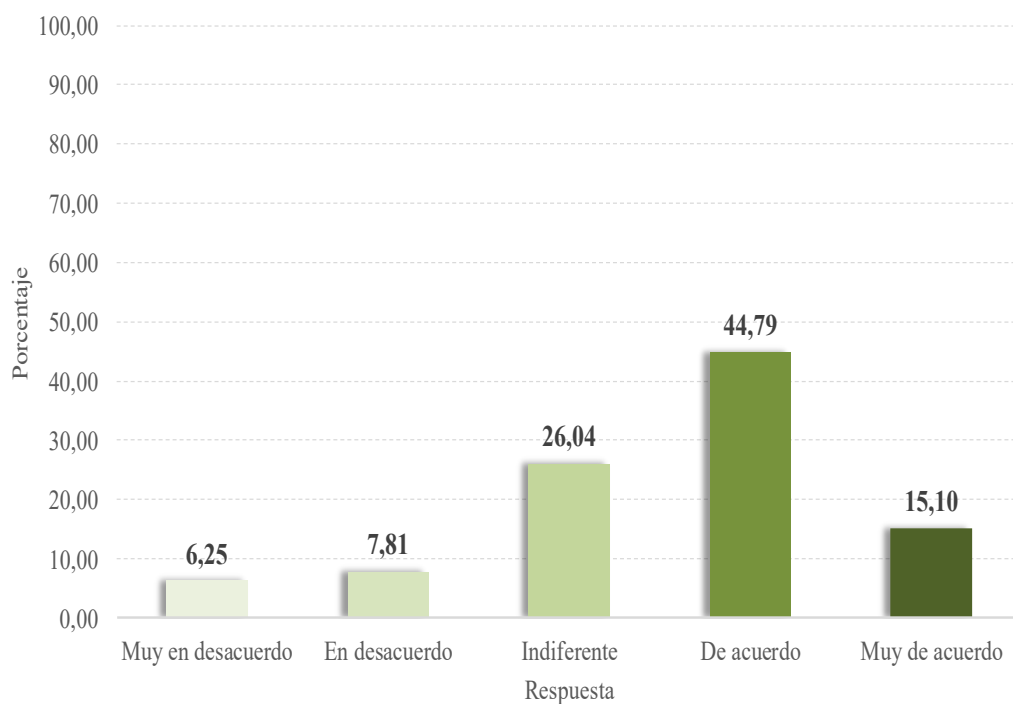
En la figura 21 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 72,40% de los trabajadores señalan que hay alto nivel de la dimensión de integración organizacional, mientras que solo el 2,6% consideran que el nivel de esta dimensión es bajo.

De acuerdo con este resultado, se interpretan como el reconocimiento de un alto grado de integración organizacional en la Comuna Provincial de Tacna. Esta es una buena prueba del clima organizacional de una organización.

4.2.2.4. Resultados de los ítems de la dimensión vitalidad organizativa

Figura 22

Recibo capacitación flexible, práctica y actualizada



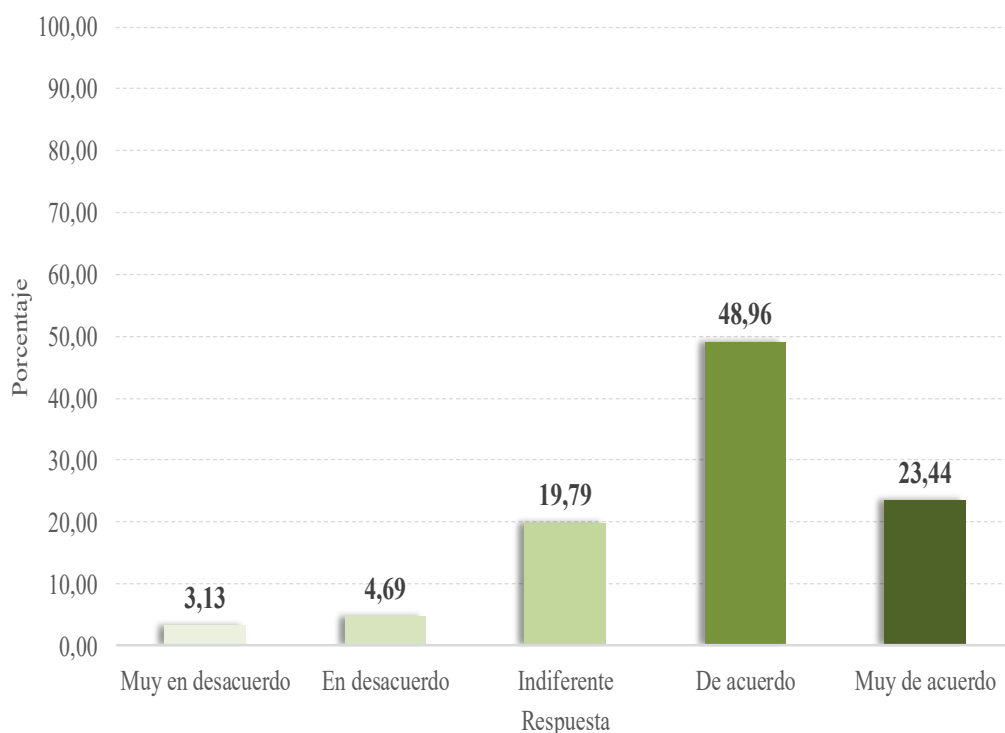
Interpretación:

En la figura 22 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 44,79% de los trabajadores responden estar de acuerdo a la pregunta: Recibo formación flexible, practicas debidamente actualizada, mientras que solo el 6, 25 % consideran estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los trabajadores de la Comuna Provincial de Tacna tienen una formación práctica, flexible y actualizada.

Figura 23

Las capacitaciones recibidas mejoran el desempeño de nuestras funciones



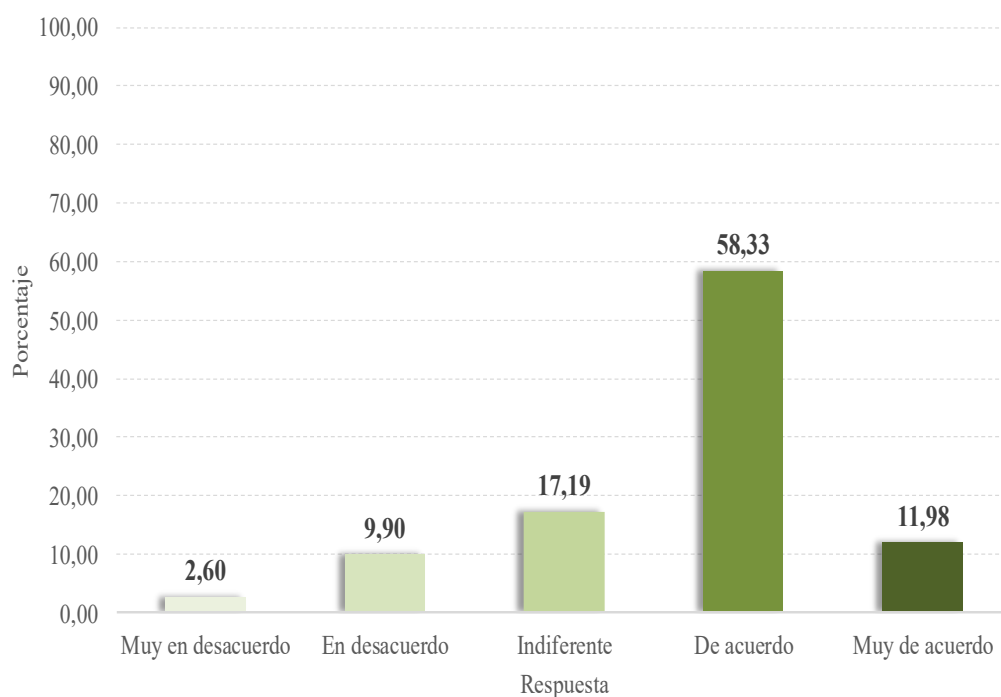
Interpretación:

En la figura 23 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 48,96% de los trabajadores sostienen estar de acuerdo a la pregunta: Las instrucciones recibidas mejoran mi desempeño laboral en las tareas, mientras que solo el 3,33 % consideran estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los trabajadores de la Comuna Provincial de Tacna reconocen que las instrucciones les ayudan a cumplir correctamente sus labores.

Figura 24

Las normas y documentos institucionales están actualizadas



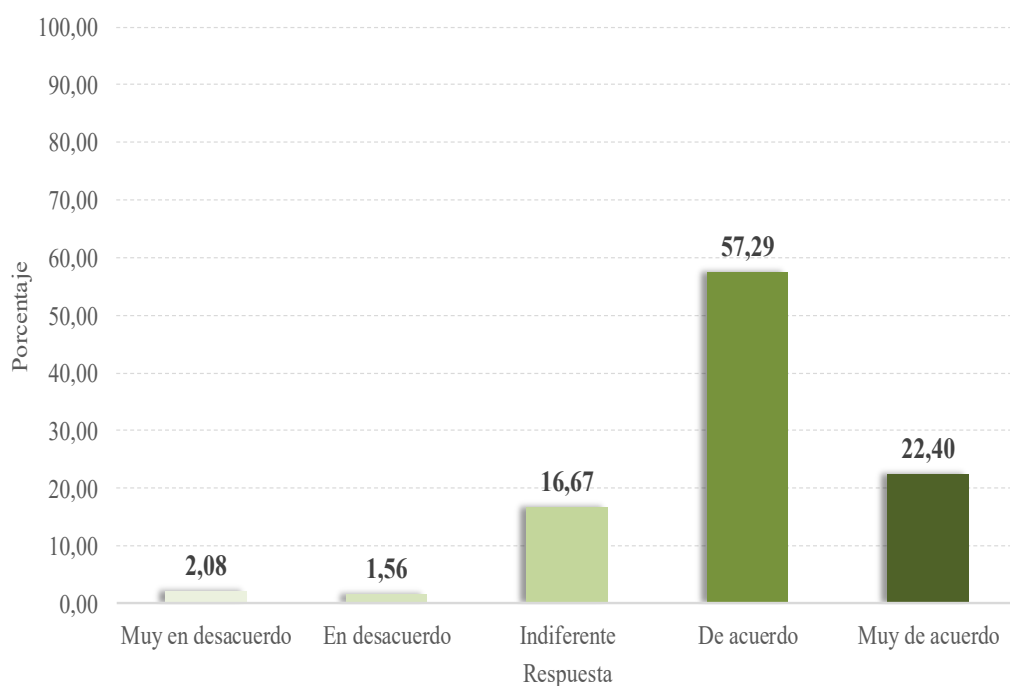
Interpretación:

En la figura 24 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 58,33% de los trabajadores sostienen estar de acuerdo a la pregunta: Las directivas institucionales y los documentos se encuentran actualizadas, mientras que solo el 2,60 % consideran estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los trabajadores de la Comuna Provincial de Tacna reconocen las normas y documentos institucionales actualizados. Esto evidencia una correcta vitalidad organizacional en la institución.

Figura 25

Las ideas innovadoras en las actividades de trabajo son aceptadas



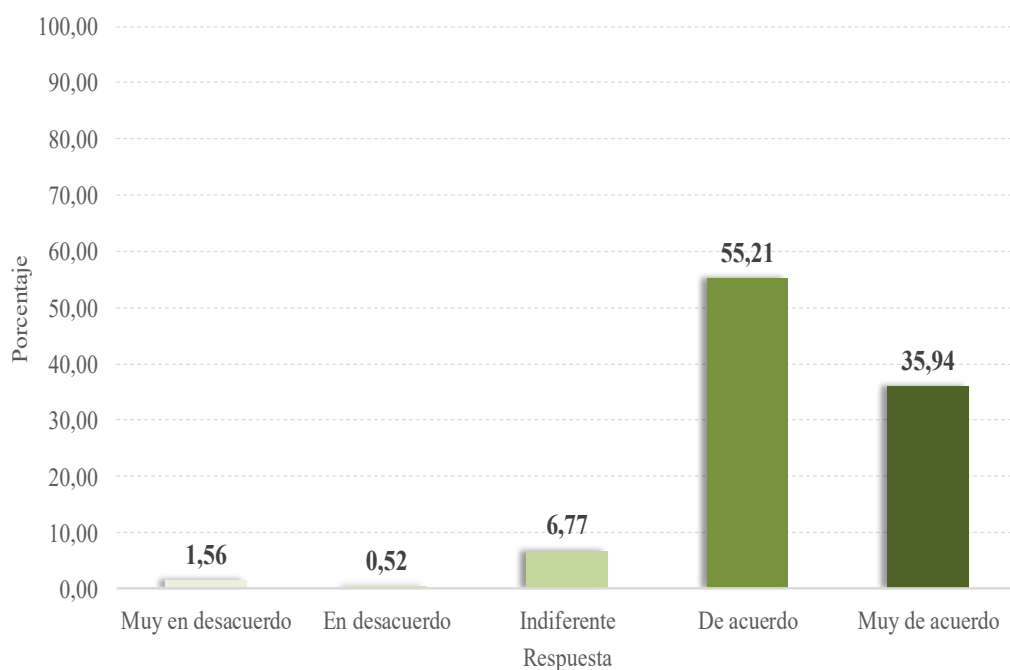
Interpretación:

En la figura 25 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 57,29% de los trabajadores sostienen estar de acuerdo a la pregunta: Las ideas creativas en las tareas son aceptadas, mientras que solo el 2,08 % consideran estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los trabajadores de la Comuna Provincial de Tacna reconocen que las actividades con ideas creativas están siendo aceptadas por los administradores comunales. Esto evidencia vitalidad organizativa en la institución.

Figura 26

Decido y organizo mi trabajo para desarrollarlo eficientemente



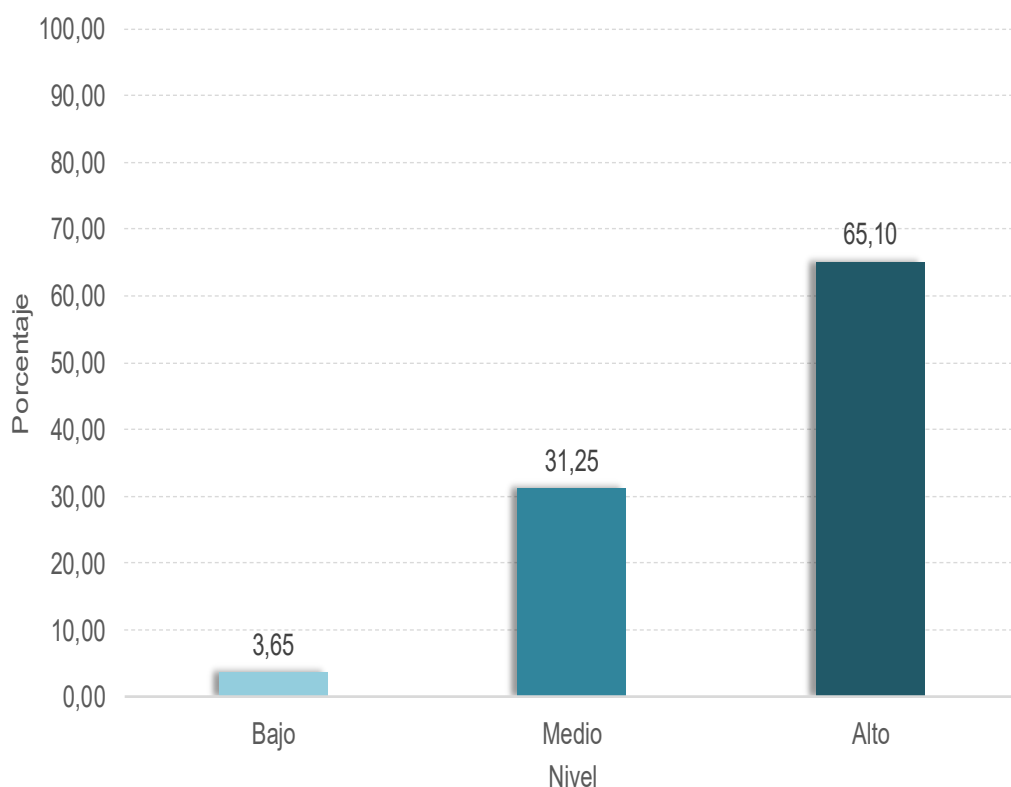
Interpretación:

En la figura 26 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 55,21% de los trabajadores señalan estar de acuerdo a la pregunta: Decido y organizo mis actividades laborales para realizarlo eficientemente, mientras que solo el 1,56% consideran estar muy en desacuerdo con dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los trabajadores de la Comuna Provincial de Tacna se organizan previamente para desarrollar con efectividad y eficacia las labores encomendadas. Esto evidencia una correcta vitalidad organizativa en la institución.

Figura 27

Resultados generales de la dimensión Vitalidad organizativa



Interpretación:

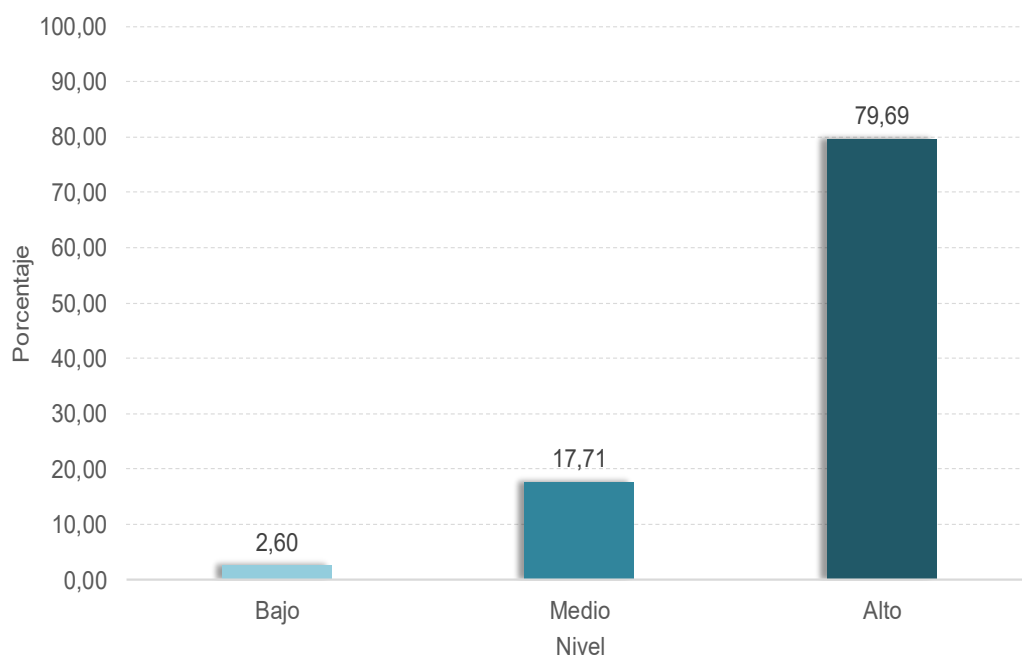
En la figura 27 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 65,10% de los trabajadores señalan que hay alto nivel de la dimensión de vitalidad organizativa, mientras que solo el 3,65% consideran que el nivel de esta dimensión es bajo.

Según este resultado, se interpreta que, en la Comuna Provincial de Tacna hay un nivel alto de vitalidad organizacional. Esto demuestra un buen clima organizacional dentro de la organización.

4.2.2.5. Resultados generales de la variable Clima organizacional

Figura 28

Resultados generales de clima organizacional



Interpretación:

En la figura 28 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 79,69% de los trabajadores señalan que hay alto nivel de clima organizacional, mientras que solo el 2,60% consideran que el nivel de esta variable de la investigación es bajo.

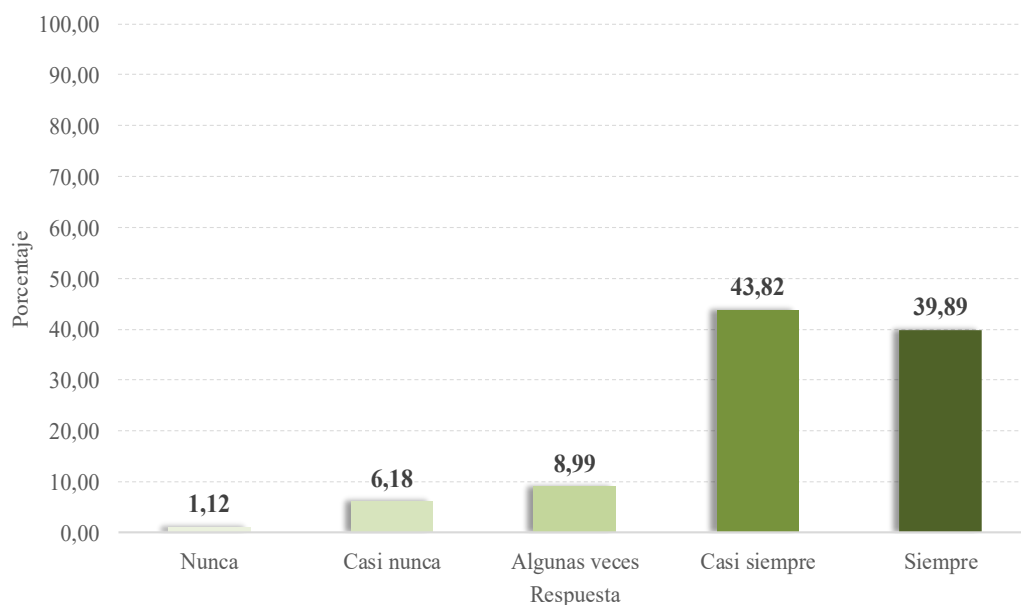
De acuerdo a este resultado, se interpreta que, en la Comuna Provincial de Tacna, tiene un nivel alto de clima organizacional en sus dimensiones de imagen gerencial, vitalidad organizacional, calidad de ambiente e integración institucional. Esto evidencia una correcta gestión de recursos humanos.

4.2.3. Resultados de la variable Habilidades gerenciales

4.2.3.1. Resultados de los ítems de la dimensión Motivaciones y valores

Figura 29

Mi jefe se propone obtener logros en mi área de trabajo



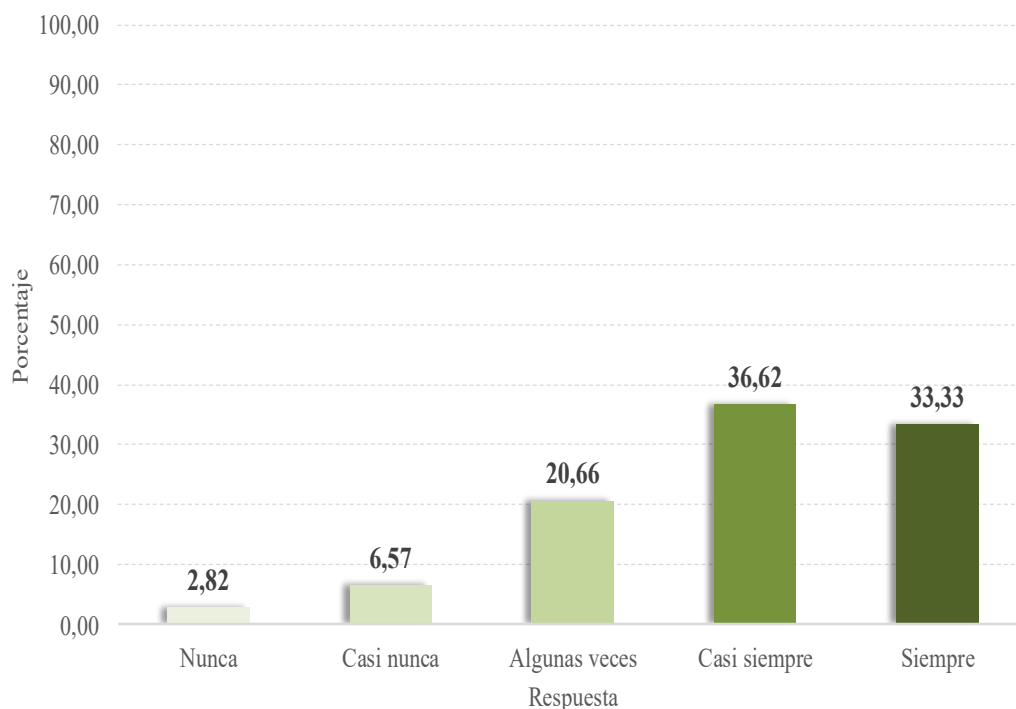
Interpretación:

En la figura 29 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 43,82% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Mi jefe se propone obtener logros en mi área de trabajo, mientras que solo el 1,12% responden nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna desean lograr metas en el trabajo.

Figura 1

Deseo laborar como directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico



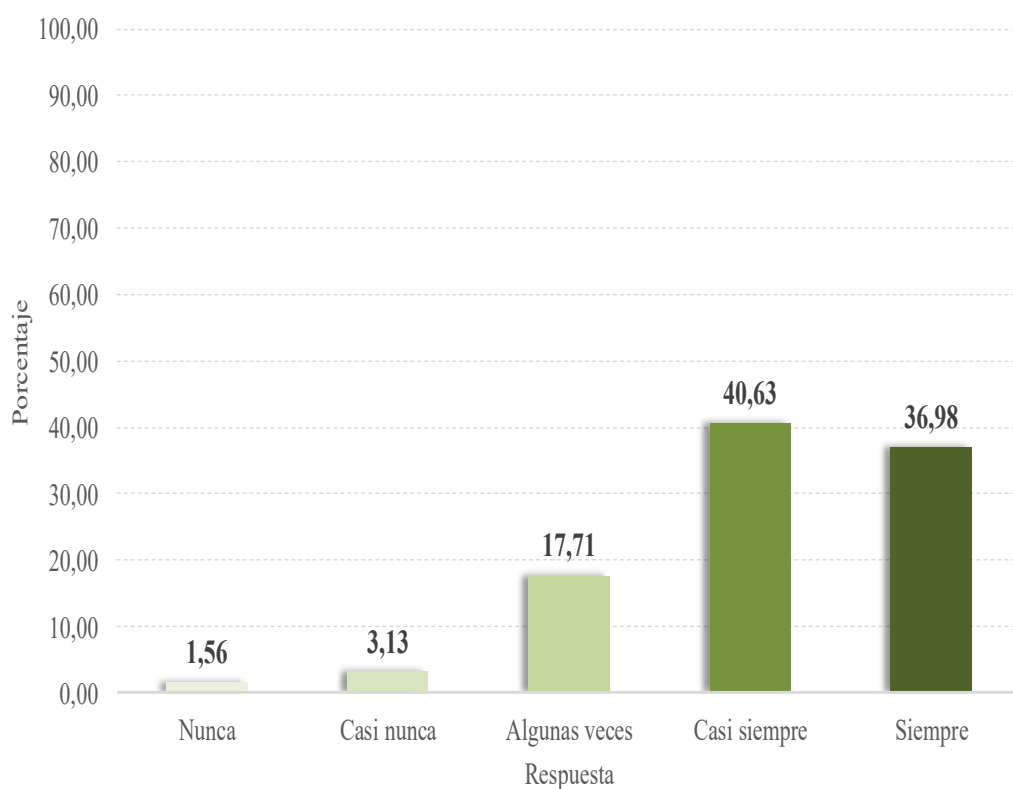
Interpretación:

En la figura 30 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 43,82% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Deseo laborar como directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico, mientras que solo el 2,82% responden nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los trabajadores de la Comuna Provincial de Tacna tienen el deseo de actuar como su jefe, libres de preocupaciones funcionales o técnicas. Esto demuestra el conocimiento de habilidades motivacionales y valores en los trabajadores.

Figura 31

Deseo asumir un alto nivel de responsabilidad en mi área



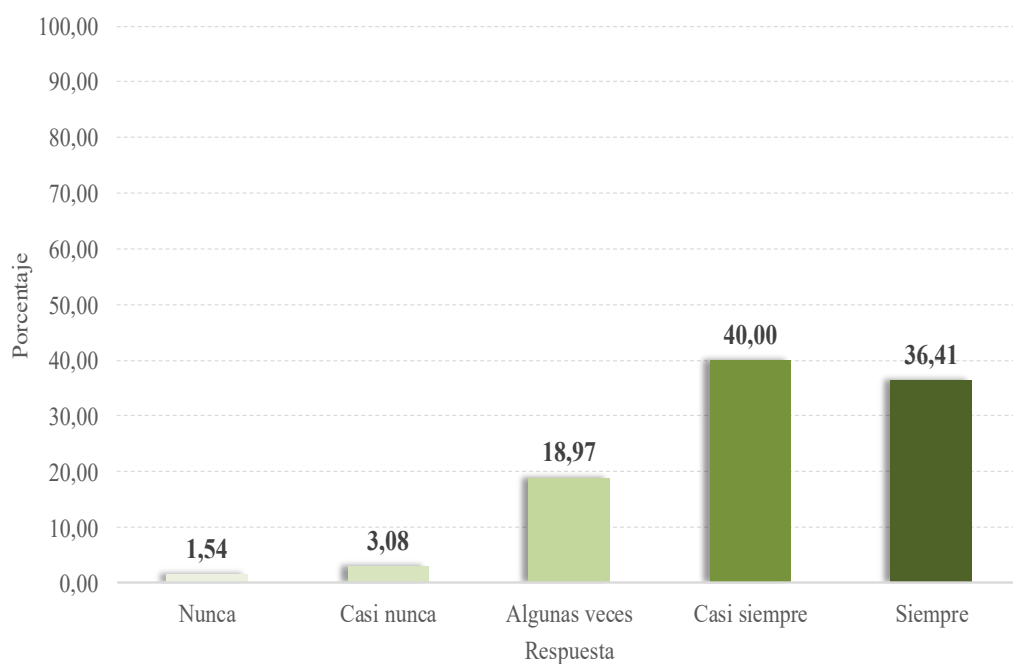
Interpretación:

En la figura 31 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 40,63% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Deseo asumir un alto nivel de responsabilidad en mi área, mientras que solo el 1,56% responden nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial son altamente responsabilidad. Esto demuestra el conocimiento de las habilidades con motivación y valores en los gerentes y trabajadores.

Figura 32

Deseo a asumir riesgos al momento de tomar decisiones en trabajo



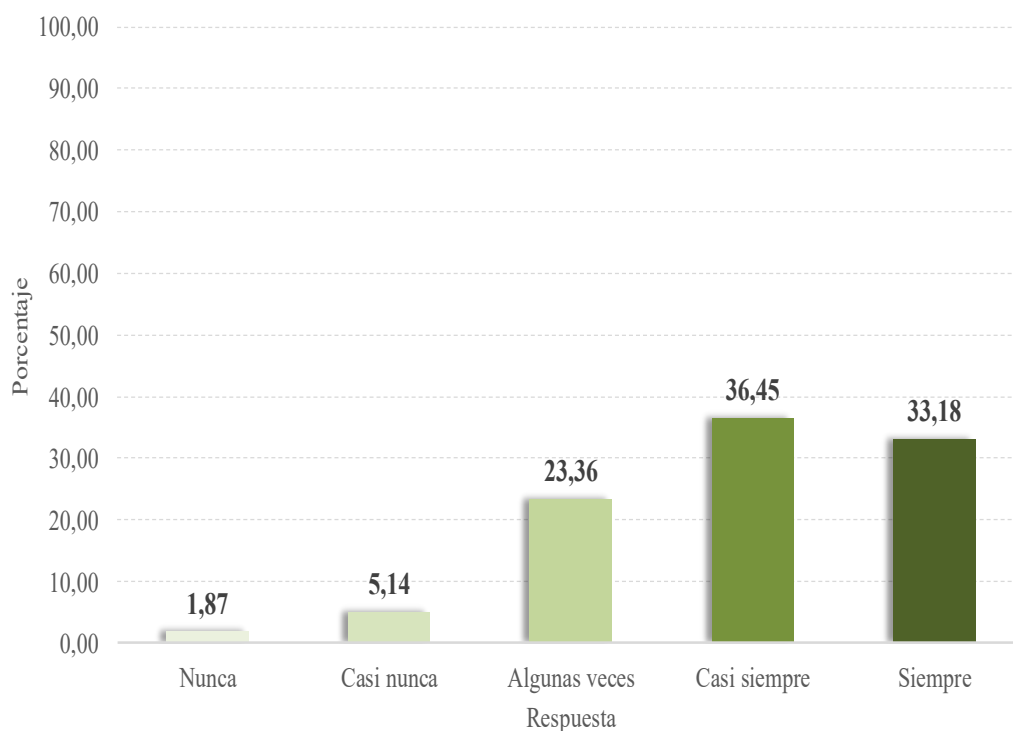
Interpretación:

En la figura 32 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 40,00% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Deseo a asumir riesgos al momento de tomar decisiones en trabajo, mientras que solo el 1,54% responden nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales y trabajadores de la Comuna Provincial de Tacna están listos para tomar decisiones difíciles. Esto evidencia el conocimiento de las habilidades motivacionales y valores de los gerentes y trabajadores.

Figura 33

Mi jefe inspecciona y supervisa las actividades de mis compañeros



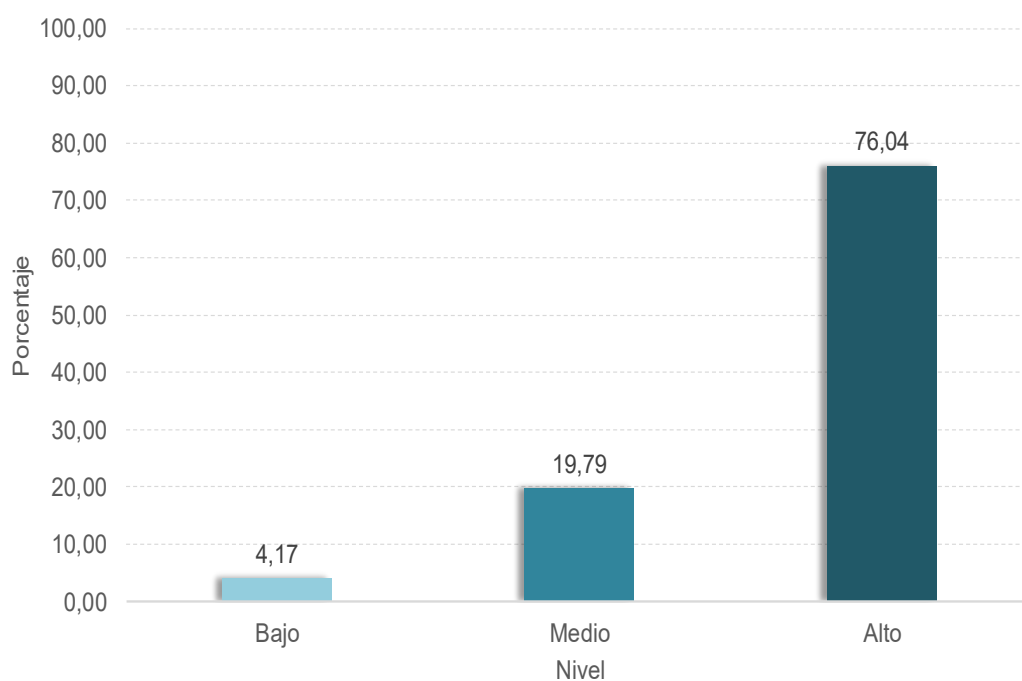
Interpretación:

En la figura 33 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 40,00% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Mi jefe inspecciona y supervisa las actividades de mis compañeros, mientras que solo el 1,87% responden nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna inspeccionan y monitorean las actividades de sus subordinados.

Figura 34

Resultados generales de la dimensión Motivaciones y valores



Interpretación:

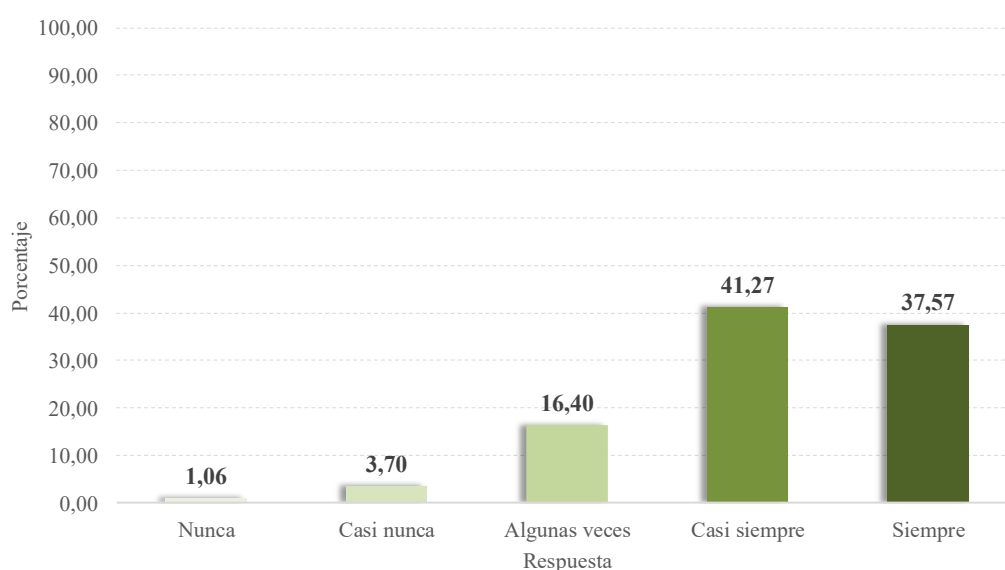
En la figura 34 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 76,04% de los trabajadores señalan que hay alto nivel de la dimensión de motivación y valores, mientras que solo el 4,17% consideran que el nivel de esta dimensión es bajo.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna poseen nivel alto de habilidades de motivación y valores. Esto demuestra una correcta ejecución de las capacidades gerenciales por parte de los gerentes municipales en esta institución.

4.2.3.2. Resultados de los ítems de la dimensión habilidades analíticas

Figura 35

Mi jefe identifica los problemas en situaciones complejas y ambiguas



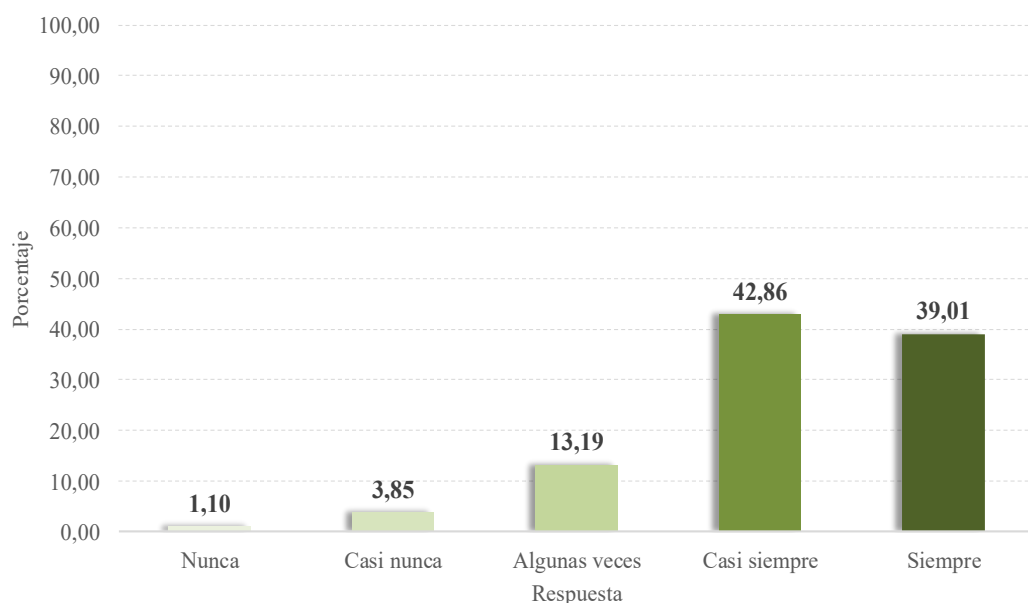
Interpretación:

En la figura 35 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 40,00% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Mi jefe identifica los problemas en situaciones complejas y ambiguas, mientras que solo el 1,06% responden nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna identifican con mayor frecuencia los problemas ambiguos y complejos. Esto evidencia el conocimiento de las habilidades analíticas de los gerentes en esta institución.

Figura 36

Mi jefe se da cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla



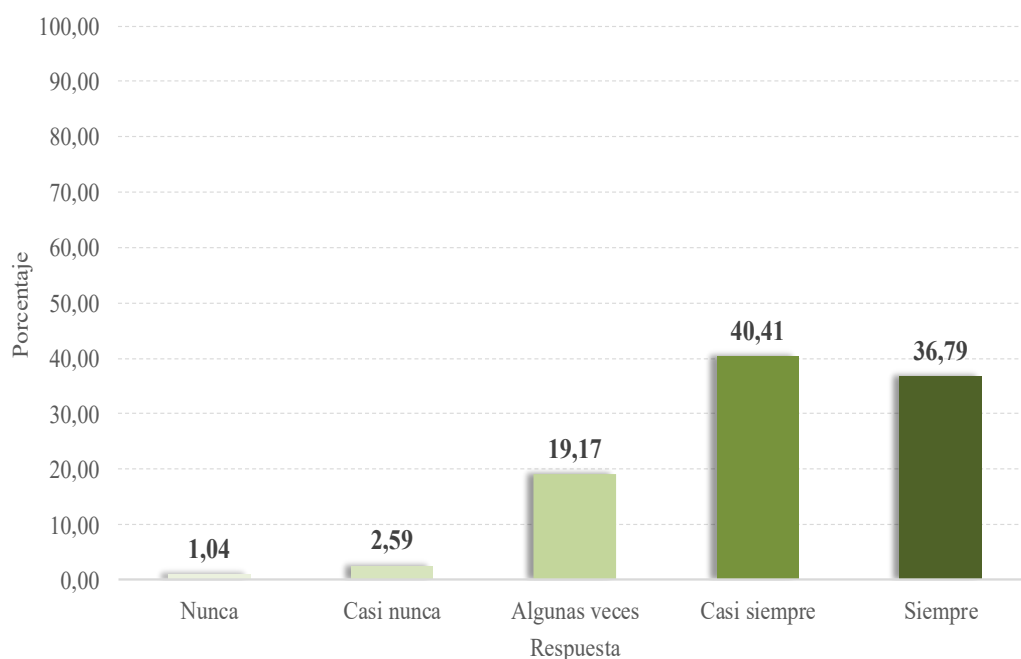
Interpretación:

En la figura 36 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 42,86% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Mi jefe se da cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla, mientras que solo el 1,10% responden nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna tienen la información que necesitan para solucionar problemas y cómo resolverlo. Esto demuestra el mejor nivel de las habilidades analíticas en los gerentes.

Figura 37

Mi jefe evalúa la validez de la información que no ha sido recopilada por él



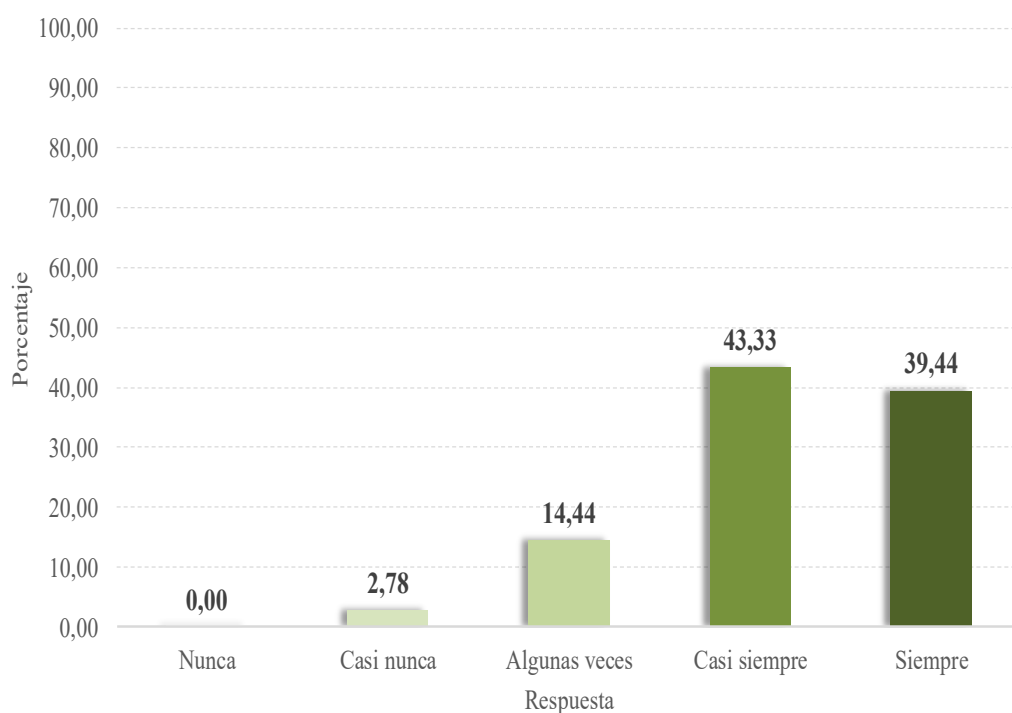
Interpretación:

En la figura 37 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 40,41% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Mi jefe evalúa la validez de la información que no ha sido recopilada por él, mientras que solo el 1,04% responde nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna casi siempre evalúan la información que no recopila. Esto indica conocimiento de las habilidades analíticas en los gerentes.

Figura 38

Mi jefe aprender rápidamente a partir de la experiencia en la oficina



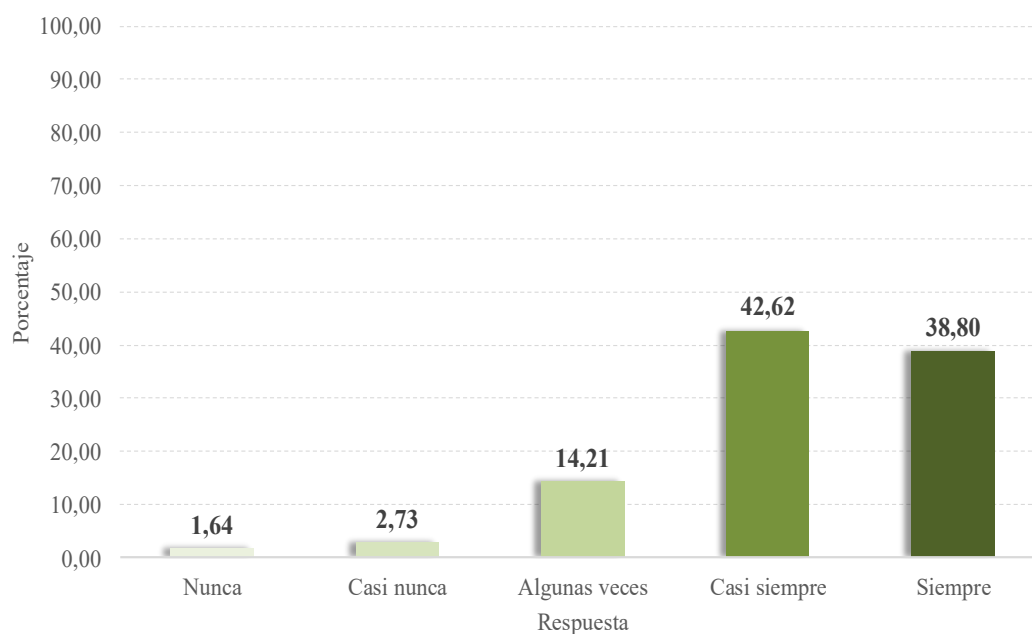
Interpretación:

En la figura 38 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 43,33% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Mi jefe aprender rápidamente a partir de la experiencia en la oficina, mientras que solo el 2,78% manifiesta casi nunca dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna aprenden rápido de la experiencia. La cual evidencia el dominio de las habilidades analíticas en los gerentes.

Figura 39

Los directivos encuentran e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas



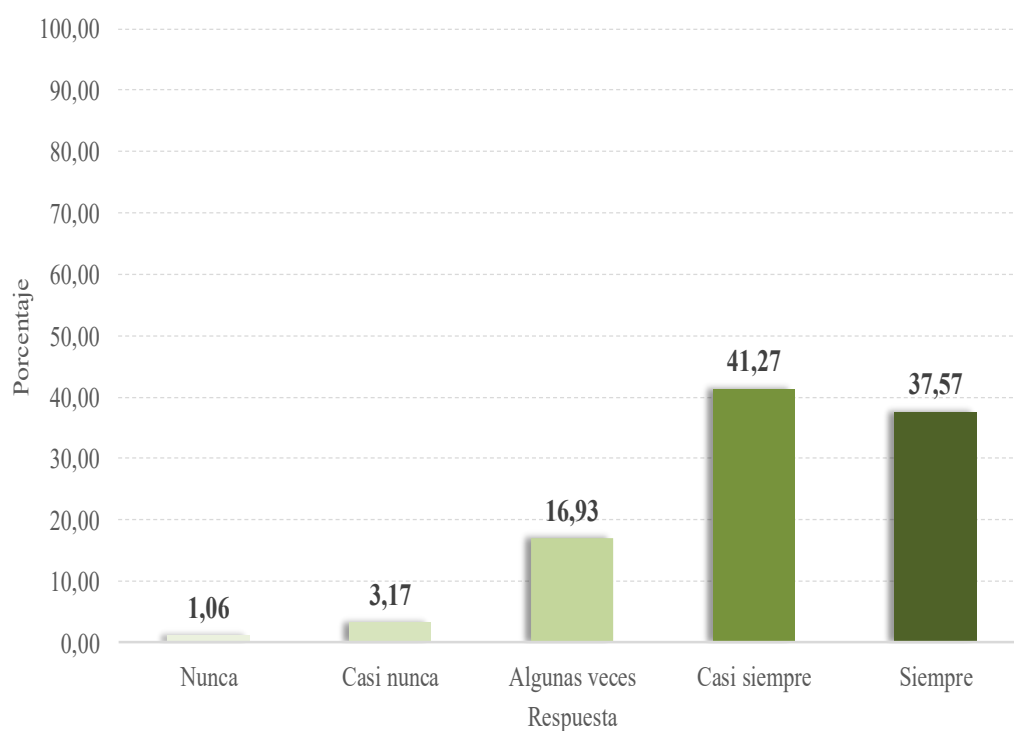
Interpretación:

En la figura 39 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 42,62% de ellos responden casi siempre a la pregunta: Los directivos encuentran e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas, mientras que solo el 1,64% señala nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna a menudo encuentran e implementan diferentes soluciones a diferentes problemas. La cual evidencia el dominio de las habilidades analíticas en los gerentes.

Figura 40

Mi jefe percibe los problemas desde diferentes perspectivas



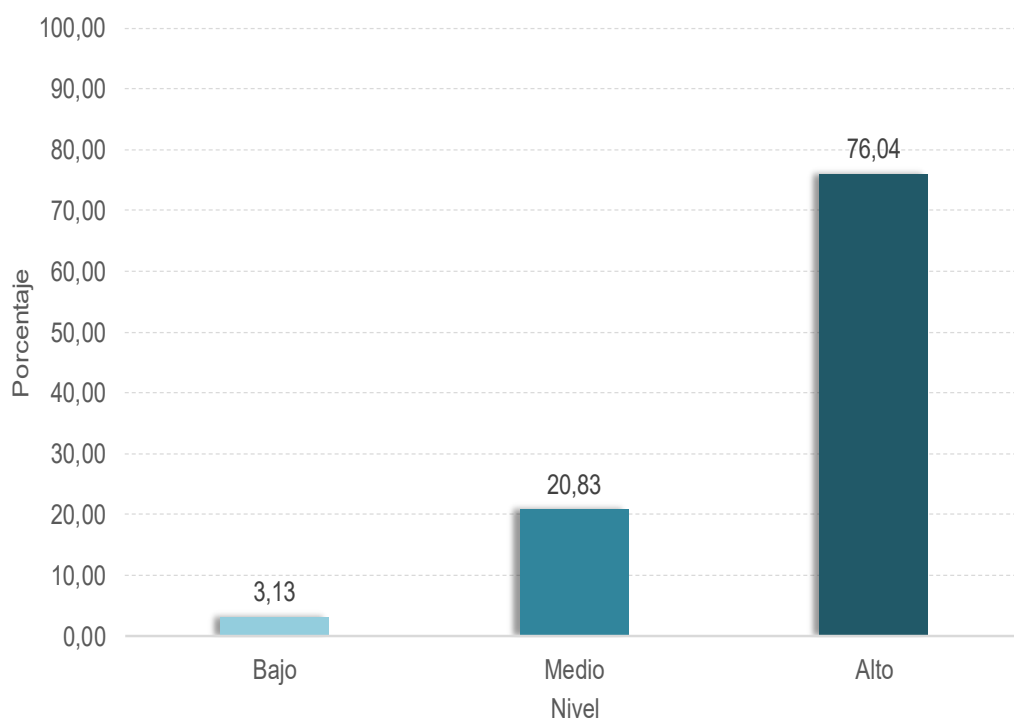
Interpretación:

En la figura 40 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 41,27% de ellos responden casi siempre a la pregunta: Mi jefe percibe los problemas desde diferentes perspectivas, mientras que solo el 1,06% manifiesta nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna ven la situación desde varias perspectivas. La cual evidencia el conocimiento de las habilidades analíticas en los gerentes.

Figura 41

Resultado general de la dimensión habilidades analíticas



Interpretación:

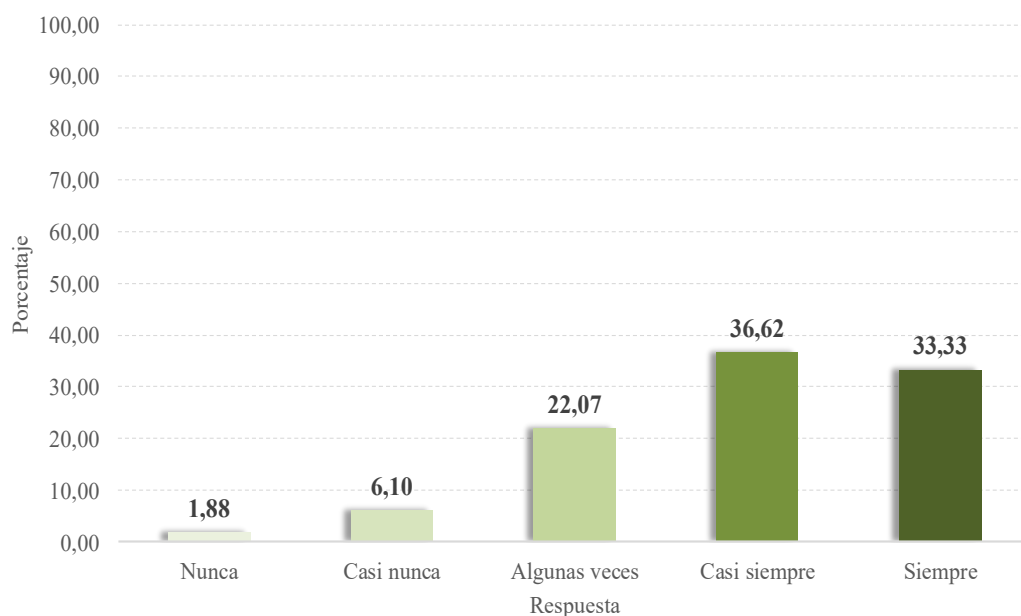
En la figura 41 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 76,04% de los trabajadores señalan alto grado de habilidades analíticas, mientras que solo el 3,13% consideran que el nivel de esta dimensión es bajo.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna tienen nivel alto de conocimientos de las habilidades analíticas. La cual evidencia una correcta ejecución de las habilidades gerenciales en el interior de esta institución.

4.2.3.3. Resultados de los ítems de la dimensión habilidades interpersonales

Figura 42

Seleccionan los subordinados claves y eficientes



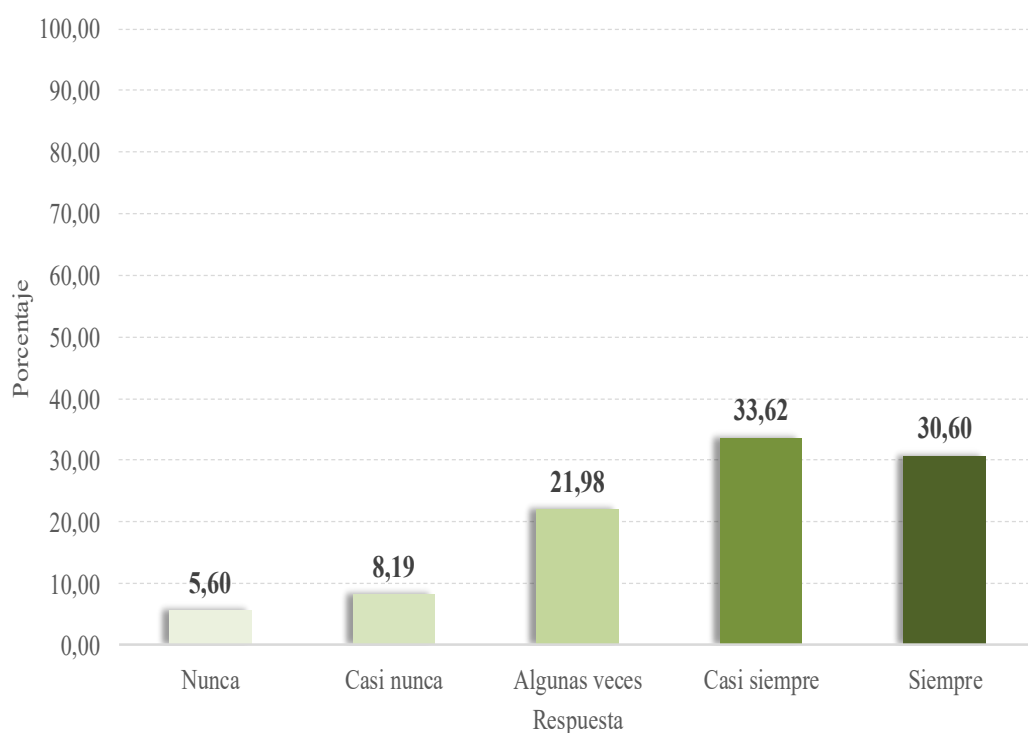
Interpretación:

En la figura 42 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 41,27% de ellos responden casi siempre a la pregunta: Seleccionan los subordinados claves y eficientes, mientras que solo el 1,06% responde nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna seleccionan a los subordinados más importantes y eficientes. La cual evidencia el conocimiento de las habilidades en los gerentes municipales.

Figura 43

Mi jefe influye en personas sobre las que no tiene un control directo



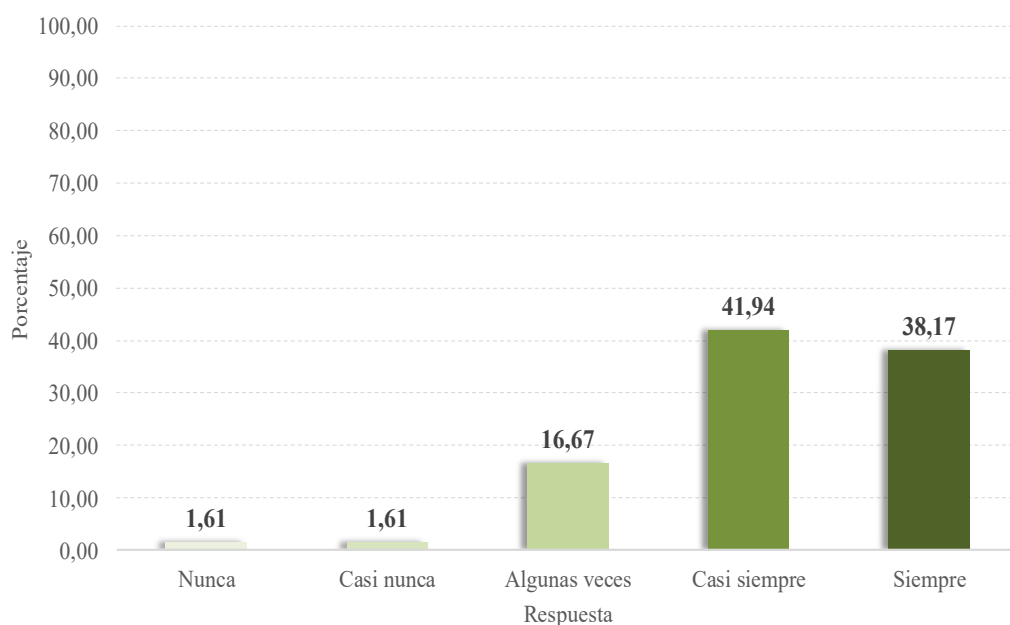
Interpretación:

En la figura 43 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 33,62% de ellos responden casi siempre a la pregunta: Mi jefe influye en personas sobre las que no tiene un control directo, mientras que solo el 5,60% responde nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna influyen en los trabajadores que no pueden ser controladas directamente. La cual evidencia excelente conocimiento de las habilidades interpersonales en los gerentes.

Figura 44

Desarrollan un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre los trabajadores en mi área



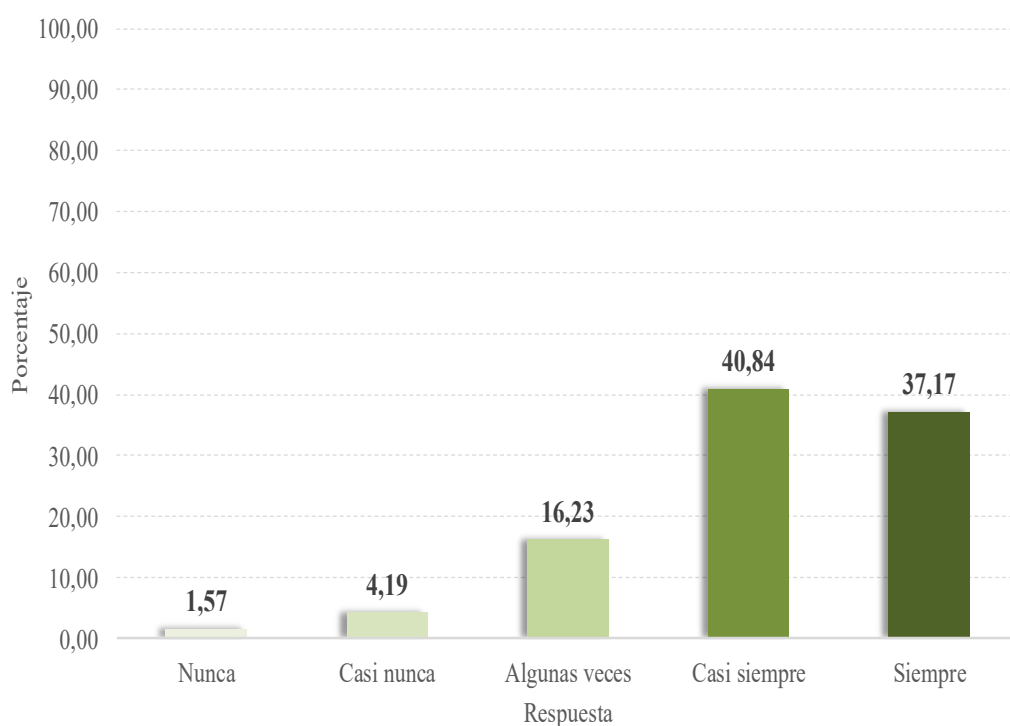
Interpretación:

En la figura 44 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 41,92% de ellos responden casi siempre a la pregunta: Desarrollan un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre los trabajadores en mi área, mientras que solo el 1,61% responden nunca a dichas pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna desarrollan cooperación y trabajo en equipo entre sus subordinados. Esto demuestra el conocimiento de las habilidades interpersonales de los gerentes.

Figura 45

Mi jefe comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva



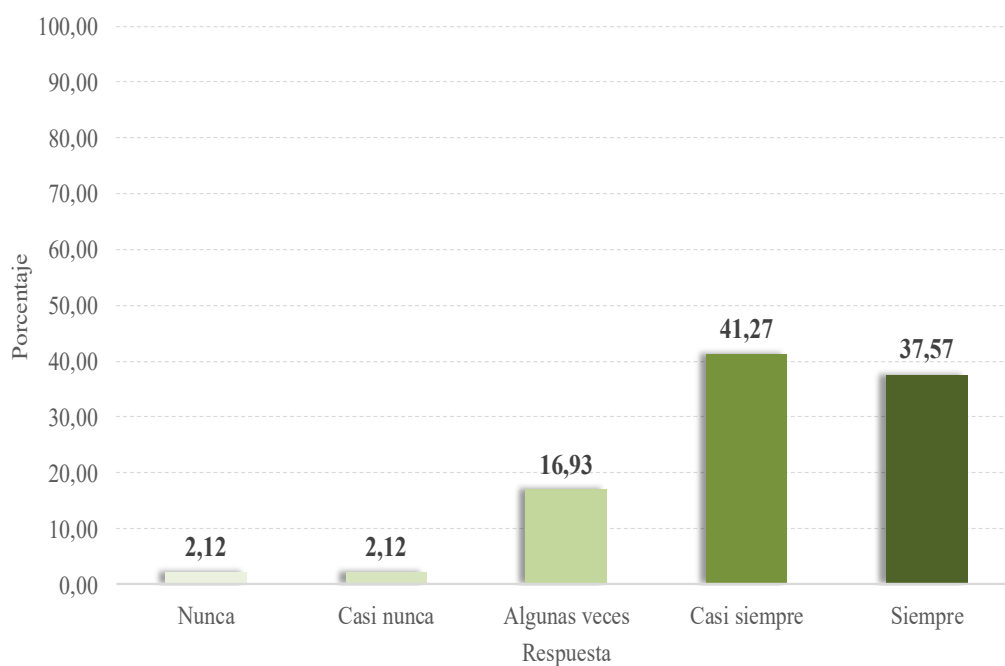
Interpretación:

En la figura 45 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 40,84% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Mi jefe comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva, mientras que solo el 1,61% responden nunca.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna transmiten sus pensamientos e ideas de manera clara y convincente. Esto demuestra la correcta ejecución de las habilidades interpersonales dentro de esta institución.

Figura 46

Desarrollan un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados



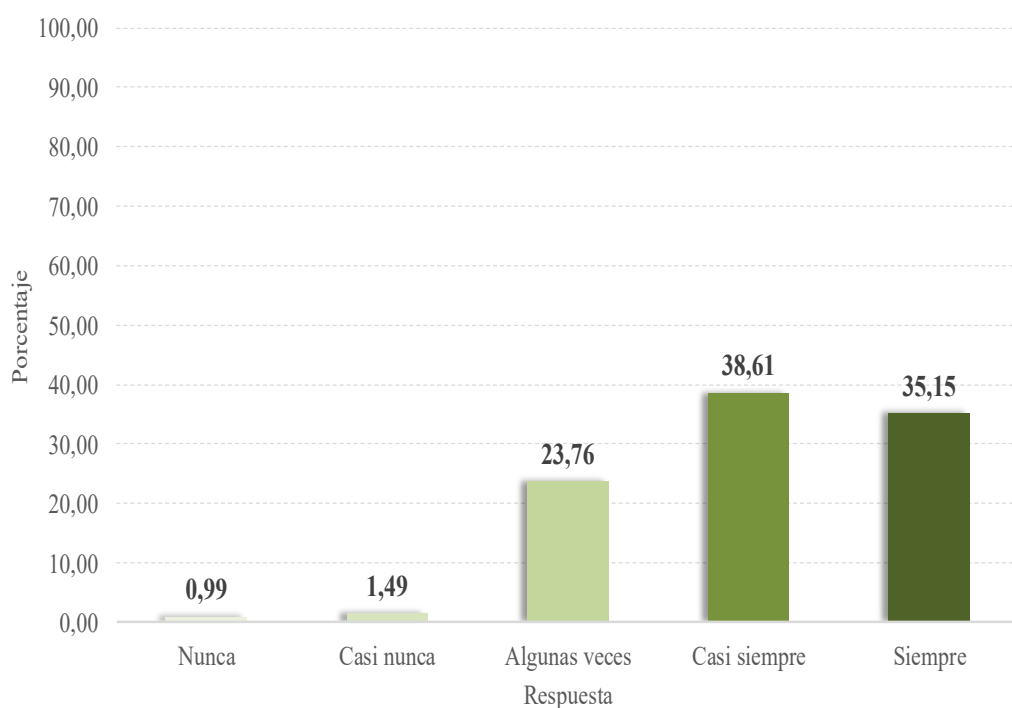
Interpretación:

En la figura 46 se advierte que del 100% de los empleados públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 41,27% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Desarrollan un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados, mientras que solo el 2,12% responden nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los Gerentes Municipales de la Comuna Provincial de Tacna desarrollan un clima de crecimiento y desarrollo para sus subordinados. La cual evidencia el conocimiento de las habilidades interpersonales de los gerentes.

Figura 47

Diagnostica situaciones interpersonales o de grupo complejas



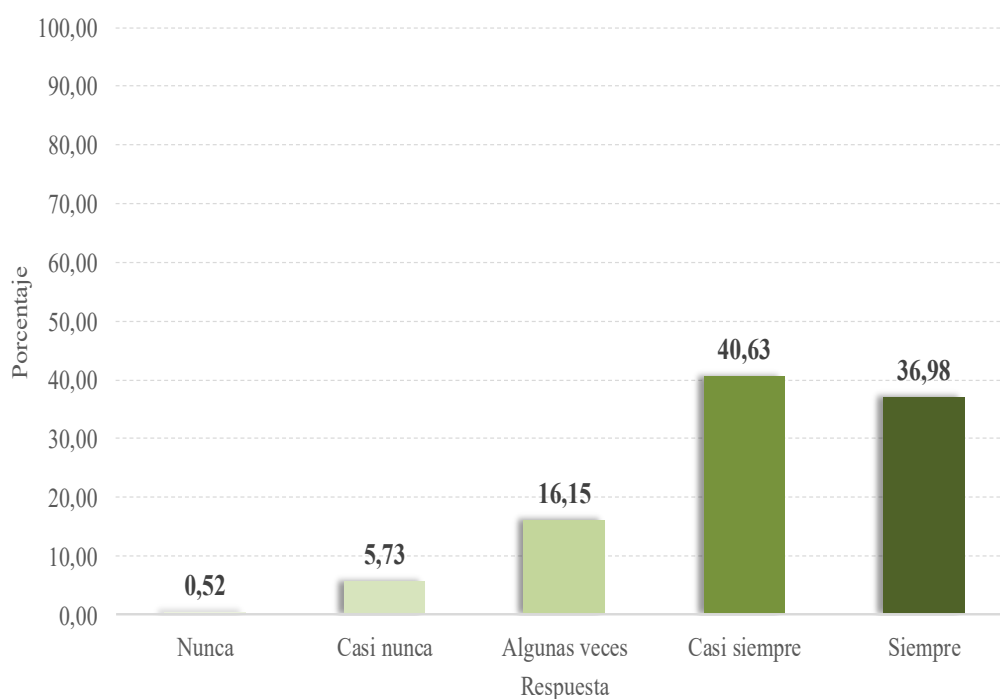
Interpretación:

En la figura 47 se advierte que del 100% de los empleados públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 41,27% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Diagnostica situaciones interpersonales o de grupo complejas, mientras que solo el 2,12% responden nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna diagnostican relaciones interpersonales complicadas o situaciones grupales. Esto demuestra el conocimiento de las habilidades interpersonales de los gerentes.

Figura 48

Mi jefe expresa sus sentimientos y opiniones en forma clara



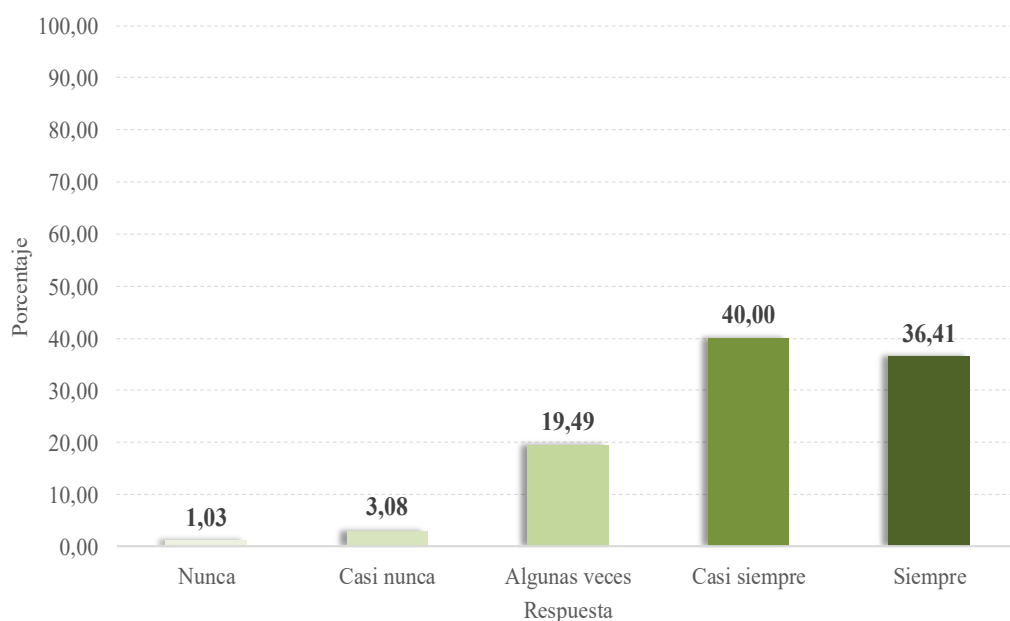
Interpretación:

En la figura 48 se advierte que del 100% de los empleados públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 40,63% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Mi jefe expresa sus sentimientos y opiniones en forma clara, mientras que solo el 0,52% responden nunca dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna expresan claro sus emociones. La misma que evidencia el conocimiento de las habilidades interpersonales por parte de los gerentes.

Figura 49

Establecen procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales en la institución



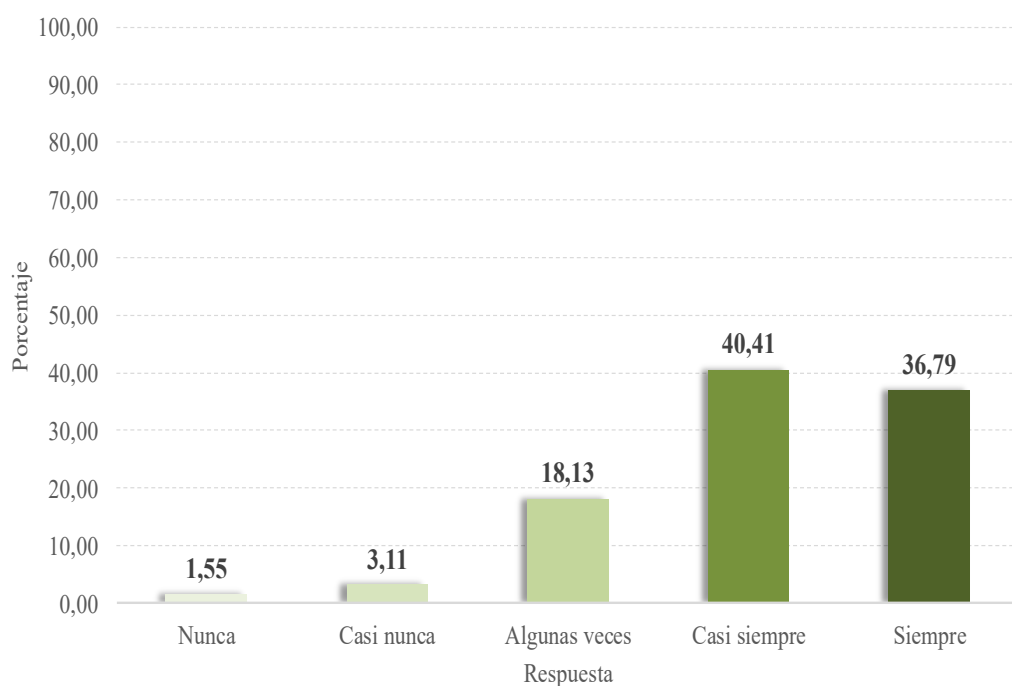
Interpretación:

En la figura 49 se advierte que del 100% de los empleados públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 40% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Establecen procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales en la institución, mientras que solo el 1,03% responden nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna establecen proceso de cooperación entre grupos y funciones. La cual evidencia el dominio de las habilidades interpersonales en los gerentes.

Figura 50

Desarrollan relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados



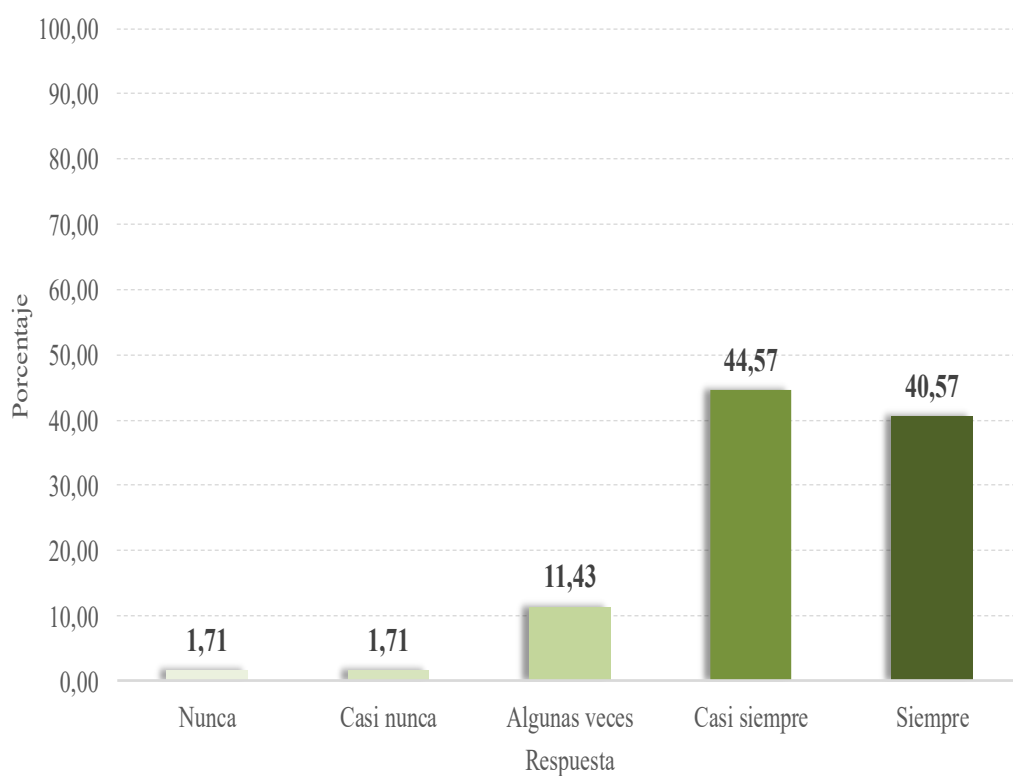
Interpretación:

En la figura 50 se advierte que del 100% de los empleados públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 40% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Desarrollan relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados, mientras que solo el 1,03% responden nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna construyen una relación abierta y confiable con sus subordinados. Esto demuestra el dominio de las habilidades interpersonales en los gerentes.

Figura 51

Mi jefe escucha a otras personas en forma comprensiva



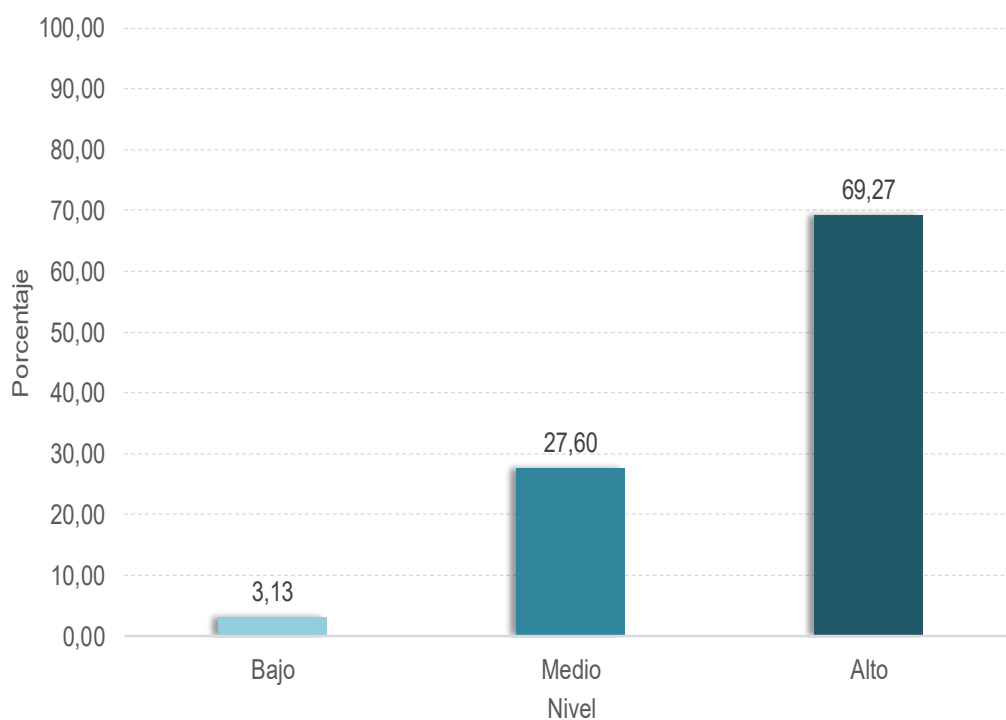
Interpretación:

En la figura 51 se advierte que del 100% de los empleados públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 40% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Mi jefe escucha a otras personas en forma comprensiva, mientras que solo el 1,03% responden nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna escuchan a los subordinados con comprensión. Esto evidencia el conocimiento de las habilidades interpersonales en los gerentes.

Figura 52

Resultados generales de la dimensión de habilidades interpersonales



Interpretación:

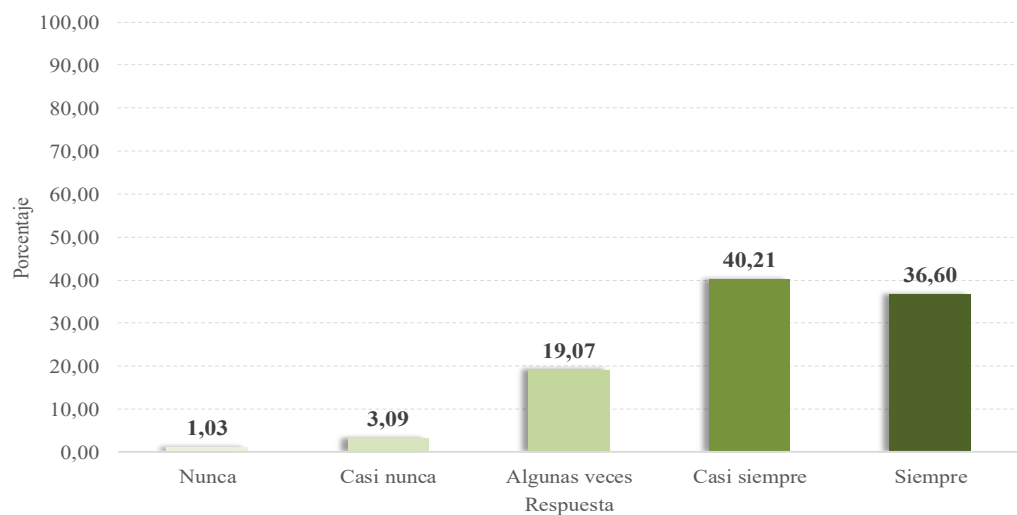
En la figura 52 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 69,27% de los trabajadores señalan el alto nivel de la dimensión de las habilidades interpersonales, mientras que solo el 3,13% consideran que el nivel de esta dimensión es bajo.

Según este resultado, se interpreta que los funcionarios públicos del Concejo Provincial de Tacna poseen nivel alto de conocimiento de las habilidades interpersonales. La cual evidencia la correcta ejecución de las habilidades gerenciales por parte de los gerentes en la institución municipal.

4.2.3.4. Resultados de los ítems de la dimensión de la dimensión habilidades emocionales

Figura 53

Mi jefe tiene capacidad de tomar sus propias decisiones v/s depende de las opiniones de otras personas



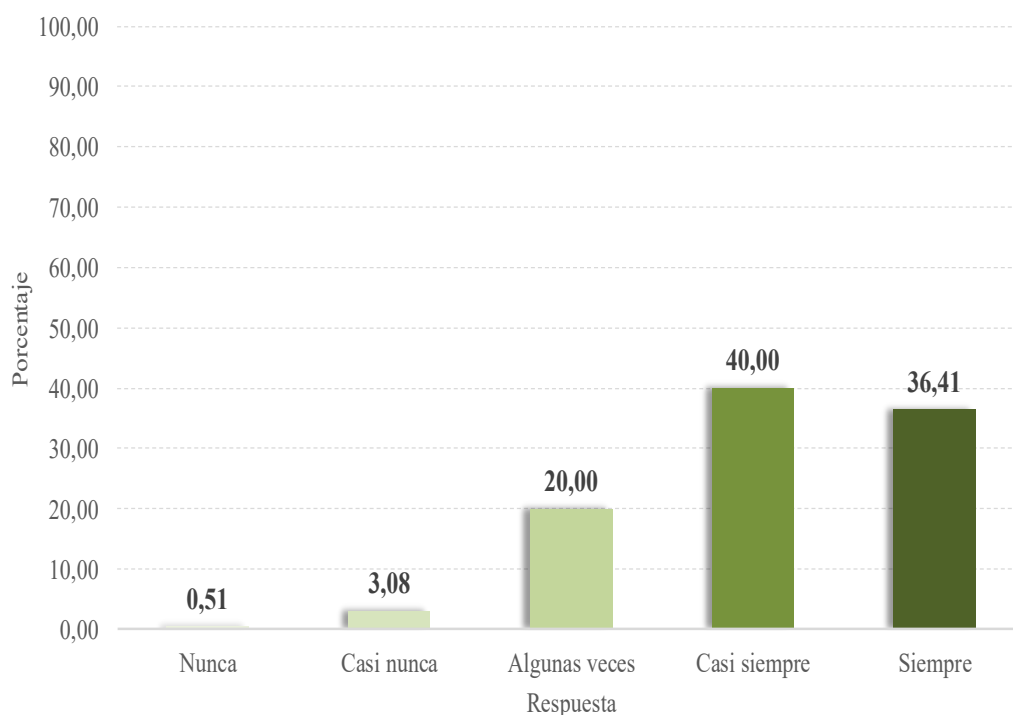
Interpretación:

En la figura 53 se advierte que del 100% de los empleados públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 40% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Mi jefe tiene capacidad de tomar sus propias decisiones v/s depende de las opiniones de otras personas, mientras que solo el 1,03% responden nunca a dicha interrogante.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna toman sus propias decisiones en lugar de depender de las opiniones de los demás.

Figura 54

Los directivos tienen tolerancia respecto de la ambigüedad o confusión en la información en mi área



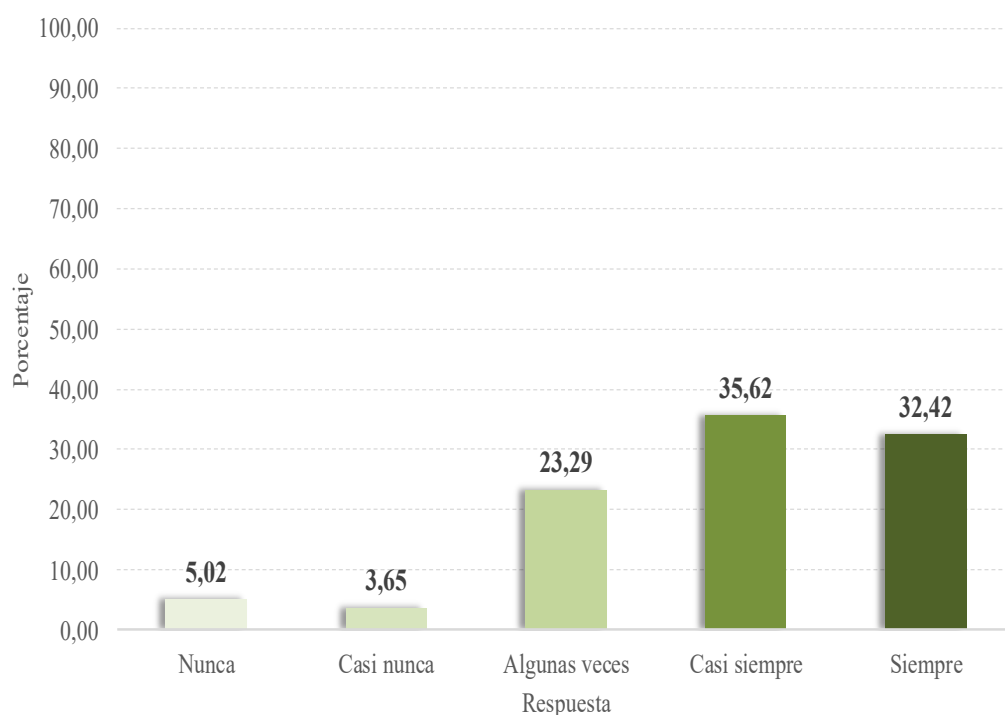
Interpretación:

En la figura 54 se advierte que del 100% de los empleados públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 40% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Los directivos tienen tolerancia respecto de la ambigüedad o confusión en la información en mi área, mientras que solo el 0,51% responden nunca a dicho interrogante.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna toleran la ambigüedad. Esto demuestra el conocimiento de las habilidades emocionales de los gerentes públicos.

Figura 55

Sigo un curso de acción, para desempeñar correctamente mi función



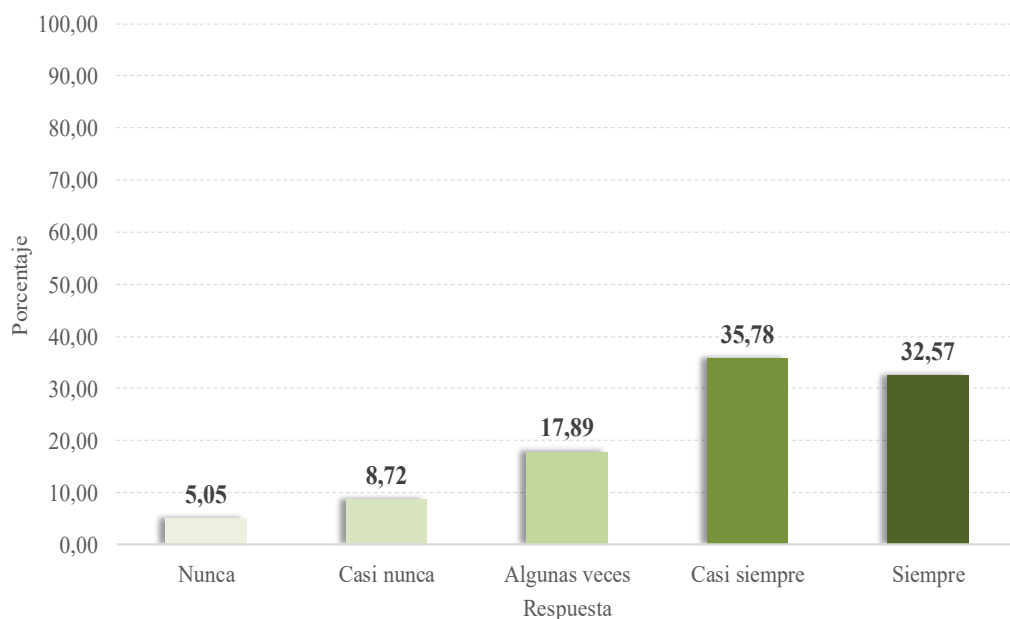
Interpretaciones:

En la figura 55 se advierte que del 100% de los empleados públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 35,62% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta Sigo un curso de acción, para desempeñar correctamente mi función, mientras que solo el 5,02% responden nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna están siguiendo el procedimiento, aunque se sientan incómodos al respecto.

Figura 56

Asumo riesgos para tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas



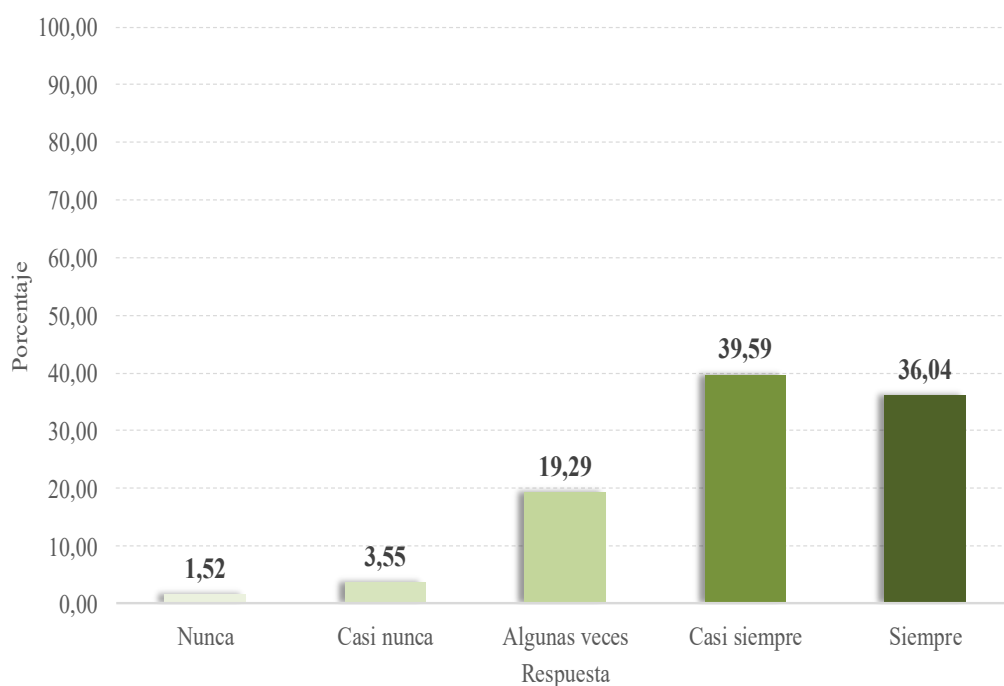
Interpretaciones:

En la figura 56 se advierte que del 100% de los empleados públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 35,78% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Asumo riesgos para tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas, mientras que solo el 5,05% responden nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna están tomando riesgos al tomar decisiones, lo que puede tener un fuerte impacto negativo. Esto evidencia el conocimiento de las habilidades emocionales por parte de gerentes públicos.

Figura 57

Los directivos enfrentan y resuelven situaciones de conflicto en la institución



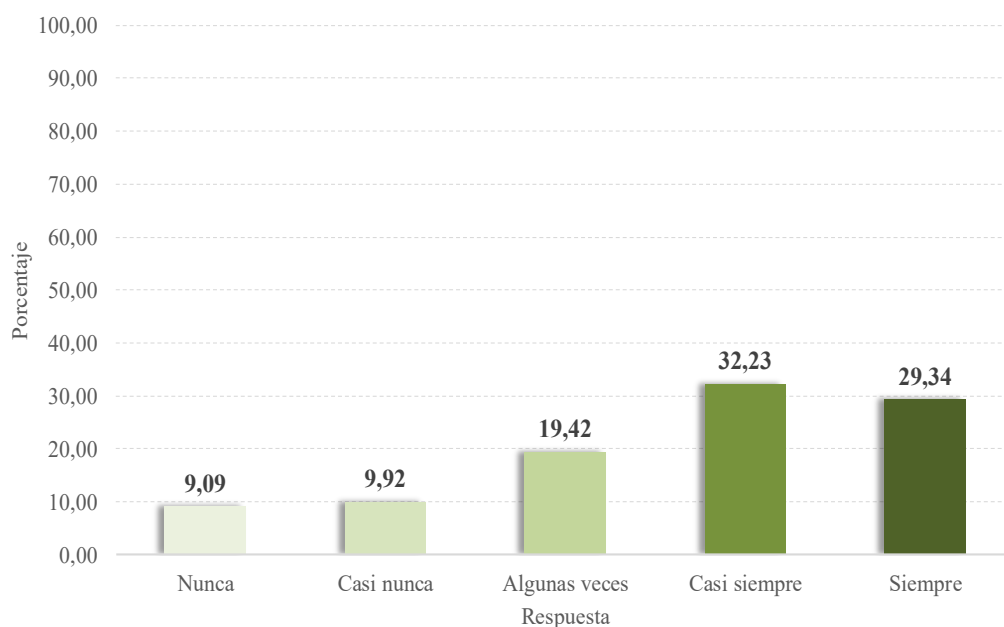
Interpretaciones:

En la figura 57 se advierte que del 100% de los empleados públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 39,59% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Los directivos enfrentan y resuelven situaciones de conflicto en la institución, mientras que solo el 1,52% responden nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna enfrentan y resuelven situaciones complicadas y no se reprimen. Esto evidencia el conocimiento de las habilidades emocionales por parte de los gerentes municipales.

Figura 58

Los gerentes toman decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante



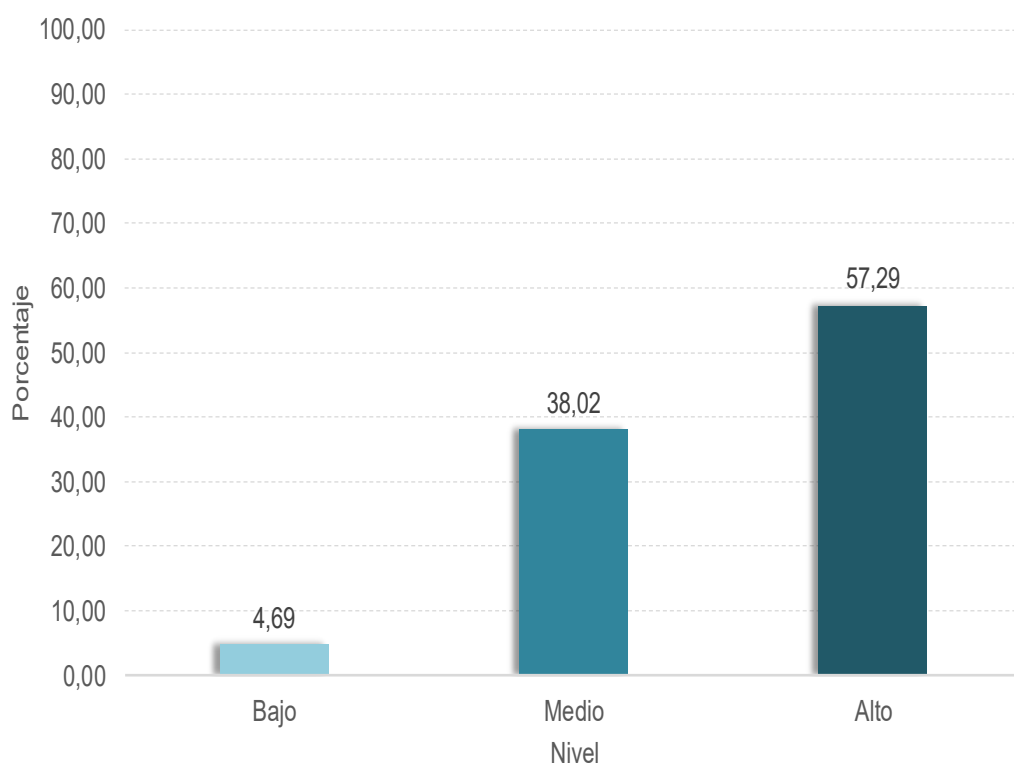
Interpretaciones:

En la figura 58 se advierte que del 100% de los empleados públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 32,23% de los trabajadores responden casi siempre a la pregunta: Los gerentes toman decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, mientras que solo el 9,09% contesta nunca a dicha pregunta.

Según este resultado, se interpreta que los gerentes municipales de la Comuna Provincial de Tacna están adoptando decisiones de información incompleta ante entornos cambiantes. Esto evidencia el conocimiento de las habilidades emocionales en los gerentes públicos.

Figura 59

Resultados generales de la dimensión habilidades emocionales



Interpretación:

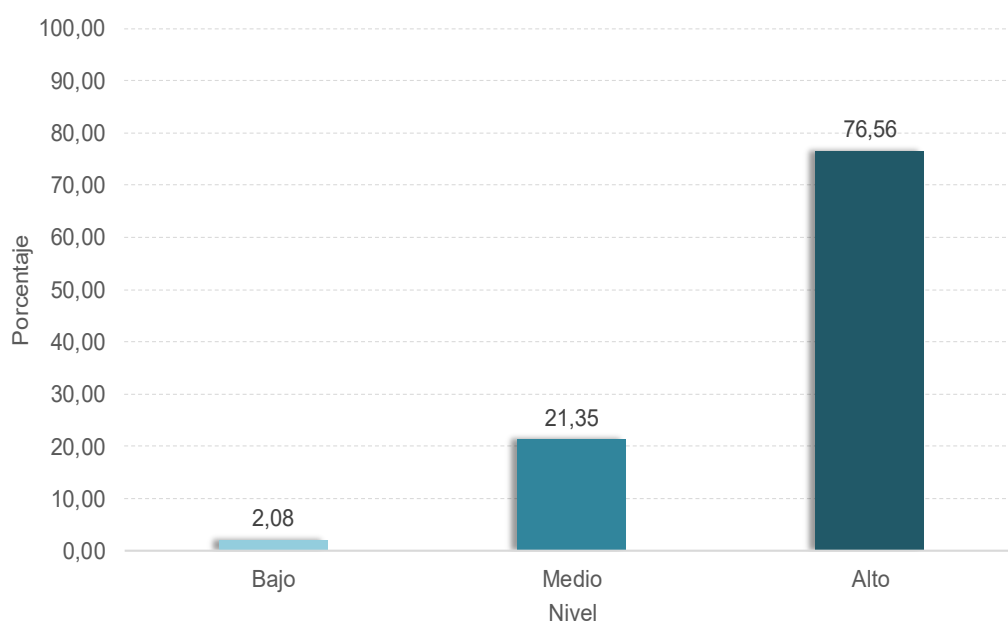
En la figura 59 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 57,29% de los trabajadores señalan el nivel alto de la dimensión de habilidades emocionales, mientras que solo el 4,69% consideran que el nivel de esta dimensión es bajo.

Este resultado, demuestra que los funcionarios del Concejo Provincial de Tacna desarrollan eficientemente las habilidades emocionales. Esto indica el conocimiento de las habilidades gerenciales por parte de los gerentes municipales.

4.2.3.5. Resultados generales de la variable habilidades gerenciales

Figura 60

Habilidades gerenciales



Interpretación:

En la figura 50 se advierte que del 100% de los servidores públicos encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, el 77,56% de los servidores públicos señalan el alto nivel de habilidades gerenciales, mientras que solo el 2,08% consideran que el nivel de esta variable de la investigación es bajo.

Este resultado demuestra que los gerentes públicos del Concejo Provincial de Tacna poseen nivel alto de las habilidades gerenciales en sus dimensiones de motivaciones, interpersonales, analíticas y emocionales. Esto evidencia el óptimo de la gestión de los recursos humanos en la institución.

4.3. ANÁLISIS INFERENCIAL

El propósito de esta sección es mostrar los supuestos formulados en este estudio, teniendo en cuenta que la prueba utilizada es no paramétrica debido a que las variables de estudio son de nivel ordinal.

4.3.1. Verificación de hipótesis específicas

Para contrastar los supuestos realizados en este estudio, se establecen los siguientes criterios: reglas de decisión y coeficientes de correlación.

4.3.1.1. Verificación de la primera hipótesis específica

a. Plantear Hipótesis

- H0: No existe relación significativa entre habilidades motivacionales con valores y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.
- H1: Existe relación significativa entre habilidades motivacionales con valores y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.

b. Fijar el nivel de significancia: Nivel de la significancia α (alfa) = 5% = 0,05

c. Examinar el supuesto de normalidad

Se aplica la prueba de Kolmogorov-Smirnov, porque la muestra del presente estudio contiene más de 50 ítems.

Tabla 6*Normalidad de clima organizacional y habilidades motivacionales con valores*

Variables	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,126	192	,000
Motivaciones con valores	,157	192	,000

En la tabla 6 las sig. son menores que 0,05. por consecuente, las dos variables no siguen una distribución normal; por esta razón, corresponde emplear la prueba de correlación no paramétrica de Rho de Spearman.

d. Seleccionar estadístico de prueba

Tabla 7*Prueba de correlación entre habilidades motivacionales con valores y clima organizacional*

Variables	Estadísticos	Motivaciones y valores	Clima organizacional
Motivaciones con valores	Rho de Spearman	1,000	,327
	Sig. (bilateral)		,000
Clima organizacional	Rho de Spearman	,327	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	

e. Criterio de decisión:

Valor del Sig. (bilateral) = 0.000. Si el valor del Sig.(bilateral) es menor que el nivel de significancia 0,05 (5%) no se acepta H0.

f. Lectura del sig.

Con una probabilidad de un error del 0,00%, se arriba a la conclusión que existe relación significativa entre habilidades motivacionales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.

g. Toma de decisiones

De acuerdo con los resultados alcanzados en el paso anterior, se da por aprobada y aceptada la primera hipótesis específica, ya que el valor estadístico alcanzado Rho de Spearman es de 0,327, la misma que además es muy significativa; por consiguiente, se puede testificar con 95% de confianza de que el presente estudio se ha acreditado estadísticamente de que hay una 'correlación directa' entre las habilidades motivacionales con valores y Clima organizacional, teniendo en cuenta que el valor del Sig (bilateral) obtenido es de 0.000, la misma que se localiza por debajo del 0.05 exigido la investigación.

4.3.1.2. Verificación de la segunda hipótesis específica

a. Plantear Hipótesis

- H0: No existe relación significativa entre habilidades analíticas y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.
- H1: Existe relación significativa entre habilidades analíticas y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.

b. Fijar el nivel de significancia: Nivel de Significancia α (alfa) = 5% = 0,05

c. Examinar el supuesto de normalidad:

Se aplica la prueba de Kolmogorov-Smirnov, ya que la muestra del presente estudio contiene más de 50 ítems.

Tabla 8

Normalidad de habilidades analíticas y clima organizacional

Variables	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,126	192	,000
Habilidades analíticas	,111	192	,000

De la tabla 8 se observa la sig. son menores que 0,05, por consecuente, las dos variables de la investigación no siguen una distribución normal; por esta razón, corresponde emplear la prueba de correlación no paramétrica de Rho de Spearman.

d. Seleccionar estadístico de prueba

Tabla 9

Prueba de correlación entre habilidades analíticas y clima organizacional

Variables	Estadísticos	Habilidades analíticas	Clima organizacional
Habilidades analíticas	Rho de Spearman	1,000	,395
	Sig. (bilateral)		,000
Clima organizacional	Rho de Spearman	,395	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	

e. Criterio de decisión: Valor del Sig. (bilateral) = 0.000. Si el valor del Sig.(bilateral) es menor que el nivel de significancia 0,05 (5%) no se acepta H0.

f. Lectura del sig.

Considerando la probabilidad de error del 0,00%, se arriba a la conclusión que existe relación significativa entre habilidades analíticas y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.

g. Toma de decisiones

De acuerdo con los resultados alcanzados en el paso anterior, se da por aprobada y aceptada la segunda hipótesis específica, ya que el valor estadístico alcanzado Rho de Spearman es de 0,395, la misma que además es muy significativa. Por consiguiente, se puede testificar con 95% de confianza de que el presente estudio se ha acreditado estadísticamente de que hay una 'correlación directa' entre las habilidades analíticas y Clima organizacional, teniendo en cuenta que el valor del Sig (bilateral) obtenido es de 0.000, la misma que se localiza por debajo del 0.05 exigido la investigación.

4.3.1.3. Verificación de la tercera hipótesis específica

a. Plantear Hipótesis

- H0: No existe relación significativa entre habilidades interpersonales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.
- H1: Existe relación significativa entre habilidades interpersonales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.

b. Fijar el nivel de significancia: Nivel de Significancia α (alfa) = 5% = 0,05

c. Examinar el supuesto de normalidad.

Se aplica la prueba de Kolmogorov-Smirnov, ya que la muestra del presente estudio contiene más de 50 ítems

Tabla 10

Normalidad de habilidades interpersonales y clima organizacional

Variables	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,126	192	,000
Habilidades interpersonales	,187	192	,000

Como se puede ver en la tabla 10, los valores pertinentes al sig. Son menores que 0,05. por consecuente, las dos variables de la investigación no siguen una distribución normal; por esta razón, corresponde emplear la prueba de correlación no paramétrica de Rho de Spearman.

d. Seleccionar estadístico de prueba

Tabla 11

Prueba de correlación entre habilidades interpersonales y clima organizacional

Variables	Estadísticos	Habilidades interpersonales	Clima organizacional
Habilidades interpersonales	Rho de Spearman Sig. (bilateral)	1,000	,466 ,000
Clima organizacional	Rho de Spearman Sig. (bilateral)	,466 ,000	1,000

e. Criterio de decisión:

Valor del Sig. (bilateral) = 0.000. Si el valor del Sig.(bilateral) es inferior que el nivel de significancia 0,05 (5%) no se acepta H0.

f. Lectura del sig.

Considerando la probabilidad de un error del 0,00%, se arriba a la conclusión que existe relación significativa entre habilidades interpersonales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.

g. Toma de decisiones

De acuerdo con los resultados alcanzados en el paso anterior, se da por aprobada y aceptada la tercera hipótesis específica, ya que el valor estadístico alcanzado Rho de Spearman es de 0,466, la misma que además es muy significativa. Por consecuente, se puede testificar con 95% de confianza de que el presente estudio se ha acreditado estadísticamente de que hay una 'correlación directa' entre las habilidades interpersonales y Clima organizacional, teniendo en cuenta que el valor del Sig (bilateral) obtenido es de 0.000, la misma que se localiza por debajo del 0.05 exigido la investigación.

4.3.1.4. Verificación de la cuarta hipótesis específica

a. Plantear Hipótesis

- H0: No existe relación significativa entre habilidades emocionales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020
- H1: Existe relación significativa entre habilidades emocionales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.

b. Fijar el nivel de significancia: Nivel de Significancia α (alfa) = 5% = 0,05

c. Examinar el supuesto de normalidad:

Para confirmar este supuesto se aplica la prueba de Kolmogorov-Smirnov, ya que la muestra del presente estudio contiene más de 50 ítems

Tabla 12

Normalidad de habilidades emocionales y clima organizacional

Variables	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,126	192	,000
Habilidades emocionales	,189	192	,001

En la tabla 12 las sig. son menores que 0,05. por consiguiente, las dos variables de la investigación no siguen una distribución normal; por esta razón, corresponde emplear la prueba de correlación no paramétrica de Rho de Spearman

d. Seleccionar estadístico de prueba

Tabla 13

Prueba de correlación entre habilidades emocionales y clima organizacional

Variables	Estadísticos	Habilidades emocionales	Clima organizacional
Habilidades emocionales	Rho de Spearman	1,000	,255
	Sig. (bilateral)		,000
Clima organizacional	Rho de Spearman	,255	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	

e. Criterio de decisión:

Valor del Sig. (bilateral) = 0.000. Si el valor del Sig.(bilateral) es menor que el nivel de significancia 0,05 (5%) no se acepta H₀.

f. Lectura del sig.

Con la probabilidad de un error del 0,00%, se arriba a la conclusión que existe relación significativa entre habilidades emocionales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.

g. Toma de decisiones

De acuerdo con los resultados alcanzados en el paso anterior, se da por aprobada y aceptada la cuarta hipótesis específica; ya que el valor estadístico alcanzado Rho de Spearman es de 0,255, la misma que además es muy significativa. Por consiguiente, se puede testificar con 95% de confianza de que el presente estudio se ha acreditado estadísticamente de que hay una 'correlación directa' entre las habilidades interpersonales y Clima organizacional, teniendo en cuenta que el valor del Sig (bilateral) obtenido es de 0.000, la misma que se localiza por debajo del 0.05 exigido la investigación.

4.3.2. Verificación de la hipótesis general

a. Plantear Hipótesis

- H₀: No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.
- H₁: Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.

b. Fija el nivel de significancia: Nivel de Significancia α (alfa) = 5% = 0,05

c. Examinar el supuesto de normalidad:

Para confirmar este supuesto se aplica la prueba de Kolmogorov-Smirnov, ya que la muestra del presente estudio contiene más de 50 ítems

Tabla 14

Normalidad de habilidades gerenciales y clima organizacional

Variables	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,126	192	,000
Habilidades gerenciales	,157	192	,000

Según la tabla 14, los valores pertinentes al sig. son menores que 0,05. la cual indica que las variables no siguen una distribución normal, por ende, se aplica la prueba no paramétrica de Rho de Spearman

d. Seleccionar estadístico de prueba

Tabla 15

Prueba de correlación entre habilidades gerenciales y clima organizacional

Variables	Estadísticos	Habilidades gerenciales	Clima organizacional
Habilidades gerenciales	Rho de Spearman	1,000	,427
	Sig. (bilateral)		,000
Clima organizacional	Rho de Spearman	,427	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	

e. Criterio de decisión: Valor del Sig. (bilateral) = 0.000. Si el valor del Sig.(bilateral) es menor que el nivel de significancia 0,05 (5%) no se acepta H0.

f. Lectura del sig.

Considerando la probabilidad de un error del 0,00%, se arriba a la conclusión que existe relación significativa entre habilidades gerenciales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.

g. Toma de decisiones

De acuerdo con los resultados alcanzados en el paso anterior, se da por aprobada y aceptada la hipótesis general; ya que el valor estadístico alcanzado Rho de Spearman es de 0,427, la misma que además es muy significativa. Por consiguiente, se puede testificar con 95% de confianza de que el presente estudio se ha acreditado estadísticamente de que hay una 'correlación directa' entre las habilidades interpersonales y Clima organizacional, teniendo en cuenta que el valor del Sig (bilateral) obtenido es de 0.000, la misma que se localiza por debajo del 0.05 exigido la investigación.

DISCUSIONES

Con base en los datos obtenidos, procesados y analizados en este estudio, se pueden hacer las siguientes discusiones:

Primera

Con los datos obtenidos y analizados estadísticamente, se contrasta la hipótesis general a través de la prueba no paramétrica Rho Spearman 0,427. Esto certifica que existe un 95% de confianza en la correlación entre las variables habilidades gerenciales y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2020. Resultados que guardan una similitud con el estudio realizado por Moreno (2017). Autor que a través de la prueba no paramétrica Rho Spearman 0,844 acreditó la correspondencia entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017. Además, el autor contrastó que la relación entre las mismas variables tiene un impacto significativo en el ambiente laboral, productividad y en la gestión del capital humano esta institución.

Segunda

Con los datos analizados estadísticamente, se contrasta la primera hipótesis específico a través de la prueba Rho Spearman de 0,327. Esto evidencia un 95% de garantía en el vínculo entre las variables habilidades motivacionales con valores y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2020. Además, se descubre que el 76.04% de los trabajadores son conscientes de la adquisición de las habilidades de motivación y valores en los gerentes municipales de esta institución.

Investigación que guarda semejanza con el estudio realizado por Janqui (2017) en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional CUNA MAS, 2017. Autor que a través de la prueba de Tau-b de Kendall 0,475 acredita la correspondencia entre de las mismas variables; además, el autor contrastó que el 66.7% del personal son conscientes de la importancia del dominio de habilidades humanas en el directorio de esta institución.

Tercera

Con los datos analizados estadísticamente, se acredita la segunda hipótesis específico a través de la prueba Rho Spearman de 0,395. Estos demuestran un 95% de garantía en el vínculo entre las variables habilidades analíticas y clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2020. Además, se descubre que el 76,04% de los empleados públicos son conscientes de la adquisición de las habilidades analíticas en los gerentes de la Comuna Provincial de Tacna. Investigación que guarda similitud con el estudio realizado por Moreno (2017) en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017. Autor que a través de la prueba no paramétrica de Rho Spearman 0,824 acreditó la correspondencia entre las mismas variables; además, registró que el 32% de los trabajadores son conscientes del conocimiento de las habilidades analíticas en los directivos de dicha institución.

Cuarta

Con los datos analizados estadísticamente, se contrasta la tercera hipótesis específico a través de la prueba Rho Spearman de 0,466. Esto evidencia un 95% de garantía en el vínculo entre las variables habilidades interpersonales y clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2020. Además, se

evidencia que el 69,27% de los servidores públicos son conscientes del desarrollo de las habilidades interpersonales en los gerentes de la Comuna Provincial de Tacna. Investigación que guarda similitud con el estudio realizado por Vengas (2017) en el Sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, 2016. Autor que a través de la prueba de R-Cuadrado 0,51 acredita la relación de las mismas variables. Además, el autor registró que el 50% de los trabajadores perciben el conocimiento de las habilidades analíticas en los directivos de dicha institución.

Quinta

Con los datos analizados estadísticamente, se contrastan la cuarta hipótesis específico a través de la prueba no paramétrica con Rho Spearman de 0,255. Esto demuestra un 95% de garantía en el vínculo entre las variables habilidades emocionales y clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2020. Además, se descubrió que el 57,29% de los trabajadores son conscientes sobre el conocimiento de las habilidades emocionales en los gerentes de la Comuna Provincial de Tacna. Investigación que guarda similitud con el estudio realizado por Moreno (2017) en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017. El auto a través de Rho Spearman 0,845 demostró la correlación de las mismas variables. Además, el autor registró que el 34% de los trabajadores reconocen el conocimiento de las habilidades emocionales de los directivos de esta institución.

CONCLUSIONES

A partir de los datos analizados en este estudio, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Primera

Respecto a la hipótesis general, se concluye que existe una correspondencia entre las variables habilidades gerenciales y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, conforme el Rho Spearman 0,427, la misma que advierte una correspondencia directa entre dichas variables. Esto indica, cuanto mejores sean las habilidades interpersonales que tenga el gerente municipal, mejor podrá gestionar el clima organizacional de la Comuna Provincial de Tacna.

Segunda

Respecto a la primera hipótesis específico, se concluye que hay una correspondencia entre las variables habilidades motivacionales y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, conforme el Rho Spearman 0,327, la misma que advierte una correspondencia positiva entre dichas variables. Esto indica que, cuanto mejores sean las habilidades interpersonales que tenga el gerente municipal, mejor podrá gestionar el clima organizacional de la Comuna Provincial de Tacna.

Tercera

Respecto a la segunda hipótesis específico, se concluye que hay un nexo entre las variables habilidades analíticas y el clima organizacional en los trabajadores de la

Municipalidad Provincial de Tacna, conforme el Rho Spearman 0,395, la misma que advierte un nexo directo entre dichas variables. Esto indica que, a mayor dominio de las habilidades analíticas en los gerentes municipales, mayor será el desarrollo del clima organizacional de la Comuna Provincial de Tacna.

Cuarto

Respecto a la tercera hipótesis específico, se concluye que hay un vínculo entre las variables habilidades interpersonales y el clima organizacional en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, conforme el Rho Spearman 0,466, la misma que advierte un vínculo positivo entre dichas variables. Esto se interpreta que, a mayor posesión de las habilidades interpersonales por parte de los gerentes municipales, mayor será la gestión del clima organizacional de la Comuna Provincial de Tacna.

Quinta

Respecto a la cuarta hipótesis específico, se concluye que hay una correspondencia entre las variables habilidades emocionales y el clima organizacional en los empleados públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, conforme el Rho Spearman 0,255, la misma que advierte una correspondencia directa entre dichas variables. Esto se interpreta que, a mayor dominio de las habilidades emocionales por parte de los gerentes municipales, mayor será la gestión del clima organizacional de la Comuna Provincial de Tacna.

RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el desarrollo de este estudio y en base a la presentación de los resultados, me gustaría hacer las siguientes recomendaciones.

Primera

Al constarse la hipótesis general, se recomienda a los gerentes de la Comuna Provincial de Tacna, a profundizar en los conocimientos sobre las habilidades gerenciales a través cursos de los cursos de capacitación y/o especializaciones que permita mejorar una eficiente gestión de clima organizacional a fin de que los trabajadores puedan cumplir adecuadamente sus actividades laborales y con ellos alcanzar los objetivos y metas de esta institución.

Segunda

Al comprobarse la primera hipótesis específico, se recomienda al titular de la Comuna Provincial de Tacna, a promover capacitaciones a favor de los funcionarios públicos sobre las habilidades motivacionales y valores con el fin de profundizar dichos conocimientos que permita gestionar de manera efectiva el capital humano de esta institución.

Tercera

Al contrastarse la segunda hipótesis específico, se recomienda al titular de la Comuna Provincial de Tacna, a implementar sistemas de evaluaciones para las habilidades analíticas de los gerentes municipales que permita identificar las

debilidades y el perfil de estos funcionarios públicos en la gestión del capital humano de esta institución.

Cuarta

Al comprobarse la tercera y la cuarta hipótesis, se recomienda al señor alcalde de la Municipalidad Provincial de Tacna, a promover el conocimiento sobre las capacidades interpersonales y emocionales en los funcionarios públicos y en los trabajadores mediante actividades de integración y participación que permita afianzar las emociones y relaciones interpersonales entre los gerentes, subgerentes y servidores públicos de esta institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Villena, N., y Facho Arce, J. G. (2018). Coaching personal y clima organizacional en la Dirección Regional de Agricultura Cajamarca–Jaén, Cajamarca.
- Aguilar, N., Magaña, D., & Surdez, E. (2011). Satisfacción laboral en profesores investigadores universitarios. 11 congreso Internacional: Retos y Expectativas de la Universidad. *Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México*.
- Alles, M. A. (2005). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Ediciones Granica SA.
- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J. J., Recart, M. O., y Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar. *Un estado del arte de la literatura*. Red Paideia. Revista de Educación.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Psicología del deporte*, 123-133.
- Angulo Cárdenas, W. (2020). Habilidades gerenciales en el clima institucional de un Ministerio Público de Lima, 2019.
- Arenilla, M., Bert, M. C., Carrasco, F. M., Serrano, A., & Marceñido, L. (2017). Capacidad profesional y talento. *Revista de Obras Públicas: Órgano profesional de los ingenieros de caminos, canales y puertos*, (3589), 62-64.
- Arévalo Tenazoa, R. L., Guevara Conislla, B. A., & Saavedra Tello, F. A. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral en el hospital amazónico de Yarinacocha, 2017.
- Arnoletto, E. J. (2009). *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones* (pp. 70-86). Dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección (DCCED-Cuba).

- Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. *Bogotá: Ecoe ediciones.*
- Awe, S. C. (1999). American society for training and development (ASTD). *Journal of Business & Finance Librarianship*, 5(1), 61-65.
- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y acción: fundamentos sociales.* Martínez Roca.
- Bermúdez, S. E. G., & Fernández, M. D. (2010). Modelo integral de gerencia pública estratégico con calidad. *Ingeniería Industrial*, 31(2), 9.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores Competentes*, ESIC Editorial.
- Brunet, L. (2011). El clima de trabajo en las organizaciones. diagnóstico y consecuencia.
- Bustamante, M. (2005). David A. Whetten, Kim S. Cameron. Desarrollo de habilidades directivas. *Panorama Socioeconómico*, 23(31), 124-129.
- Cano Murcia, S. R., & Zea Jiménez, M. (2012). Handle the emotions-important factor in the mejoramiento of the quality of life. *LOGOS CIENCIA & TECNOLOGIA*, 4(1), 58-67.
- Cantoral Licla, E. A. (2018). Competencias del gerente público y clima organizacional en las UGEL' s de Lima Metropolitana.
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2012). *El directivo emocionalmente inteligente: La Inteligencia Emocional en la Empresa (Vol. 7).* EDAF.
- Caruso, d., & Salovey, P. (2005). *El directivo emocionalmente inteligente.* Madrid: Algaba Ediciones.
- Chávez Valverde, R. M. (2017). Clima organizacional y desempeño organizacional del Fondo de Empleados de la SUNAT, Lima, 2017.
- Chiang, M., Vega, M. C., Martín, M. J., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Vol. 2).* Universidad Pontificia Comillas.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- Chiavenato. (2008). *Gestión del talento humano*. Mexico: Mc graw hill.
- Corral, Y., Corral, I., & Corral, A. F. (2015). Procedimientos de muestreo. *Revista ciencias de la educación*, (46), 151-167.
- Cortés, O. A. L. (2019). Vocación del servicio en Colombia y nuevas formas de colonialismo en la lógica managerial. *Cuadernos de Administración*, 32(58).
- Costa Marcé, A. (2015). Liderazgo y dirección de empresas en el s. XXI.
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de psicología (PUCP)*, 32(2), 271-302.
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de psicología (PUCP)*, 32(2), 271-302.
- Decreto Legislativo N° 1024. Ley que crea y regula el cuerpo de los gerentes públicos. (21 de junio de 2008). Diario El Peruano. *Normas Legales*. Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Decreto Legislativo N° 1146. (25 de mayo de 2020). Diario El Peruano. *Normas Legales*. Lima, Perú.
- Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma.
- Duque, F. (2006). El gerente público: un profesional indispensable para el desarrollo. *Cedernos EBAPÉ. BR, 4, 01-21*.
- Duran, M. (2008). La administración por valores: una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. *Ciencias Económicas*, 356-375.
- Española, R. A. (1999). Real academia española.
- Espinoza Carbajal, C. R. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral en el Hospital de Huaral-2016.

- Europea, U. (1963). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). *Propuesta de Normas Prácticas para encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental*. Frascati, Italia: OCDE.
- Fernández Berrocal, P., & Extremera Pacheco, N. (2005). La Inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del profesorado*, 19, 63-93.
- Fernández Carranza, M. E. (2018). Habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018.
- Galán, Y. M. P., Baquero, Y. M. M., & Ascanio, J. G. A. (2017). Los roles gerenciales de Mintzberg: Una evidencia empírica en la universidad. *I+ D Revista de Investigaciones*, 10(2), 102-111.
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). *Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial UNIVALLE.
- García, (2011). Gerencia integral para el siglo XXI. Prácticas para mejorar la competitividad de las organizaciones. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (70), 207-209.
- García, S. (2011). Dirección por Valores (DpV). Recuperado de: [http://www.salvadorgarcia.eu/img/secciones_pdfs/Direccion% 20por% 20Valores % 20Salvador% 20Garcia % 20UB, 202011](http://www.salvadorgarcia.eu/img/secciones_pdfs/Direccion%20por%20Valores%20Salvador%20Garcia%20UB,202011).
- Garzón Castro, A. (2014). Sobre el arte perdido de la gerencia. *Gestión y Sociedad*, 7(2), 199-202.
- Garzón, M. (Julio-diciembre de 2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Dimensión Empresarial*, 12(03), 111-131.
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Editorial Kairós.

- Gómez, C. (2011). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al Item. *Acta Colombiana*, 97-113.
- Gonzales Medrano, M. A. (2019). Las competencias gerenciales y la gestión organizacional en la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres 2018.
- Hernández Palomino, J., Espinoza, J. D. J., & Aguilar Arellano, M. (2013). Clima laboral: la influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados (Workplace Climate: The Influence of Supervision, Organizational Factors, and Employees Predispositions). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(6), 55-71.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGrawHill.
- Herrera Sosa, K. M. (2007). Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional, de David Arellano (México, FCE, 2004, 262p.). *Gestión y política pública*, 16(1), 237-242.
- Ibáñez, N., & Castillo, R. (2010). Hacia una epistemología de la gerencia. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 6(16), 54-78.
- Instituto Nacional de Educación Tecnológica- Salta. (1995). *Olimpiadas de saberes del ciclo básico: Saber Técnico*. Obtenido de Instituto Nacional de Educación Tecnológica- Salta.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. (M.-H. I. España, Ed.) España.
- Janqui Esquivel, M. (2017). Habilidades gerenciales y clima organizacional en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más—año 2017.
- Joseph, A., & Linkletter, K. (2014). Peter Drucker y el arte pedido de la gerencia. *Gest. soc.*, 199-202.
- Lacoviello, M. (2015). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú. *Banco Interamericano de Desarrollo*.

- Lichtenwald, M. (2010). La cooperación en el vínculo laboral. Argentina.
- Madrigal, T. B. (2009). *Habilidades directivas (2 ed.)*. Mexico: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Maldonado, J. (2006). *Habilidades Gerenciales*. lima: U.
- Maldonado, J. (2018). *Habilidades Gerenciales*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Márquez Marrero, L., Sixto Fuentes, S., (2017). Tendencias teóricas en la conceptualización de las habilidades: Aplicación en la didáctica de la oftalmología. *Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río*, 21(3), 138-147.
- Martín, M. J., Núñez, A., & Chiang, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*, 1-302.
- Martínez, R. (2006). Management: El éxito es de quienes pueden cambiar el clima. *Mujer y negocios. La nación. Febrero*, 4.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *NP R Inc*.
- Mejía Vayas, C. V., Herrera Herrera, J. B., Zambrano Jurado, S. Y., & Medina Agama, V. D. (2020). Competencias gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector de calzado. *Cienciometría*, 6(10), 129-157.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia el IMCOC: Un método de análisis para su intervención.
- Mendoza Castillo, A. L. L. F. (2019). Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Huanchaco. 2017.
- Merchan López, K. (2007). Valores y motivación en la organización. 1-11.

- Metcalfe, L. (1999). La Gestión Pública: De la Imitación a la Innovación en “¿De Burócratas a Gerentes?”. *Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*.
- Ministerio de Educación de Argentina. (2015). Evaluación de capacidades profesionales: nivel secundario en I. N. Tecnológica. *Evaluación de capacidades profesionales: nivel secundario (págs. 5-64)*. Buenos Aires, Argentina: Documento Aprobado por Resolución.
- Monroy Machado, A. L. (2017). Habilidades gerenciales y clima organizacional.
- Montaño, Y. (2006). *Habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Moreno Galarreta, R. R. (2017). Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017.
- Mujica de González, M., & de Maldonado, I. P. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Laurus, 13(24)*, 290-304.
- Municipalidad Provincial de Tacna. (2020). *Organigrama Municipal*.
- Muñoz Abanto, I. P. (2017). Las habilidades gerenciales y su relación con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Chocope 2017.
- Murillo, A. J. S. (2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 2(2)*, 69-89.
- Pacheco, Y., Molina, Y., & Arévalo, J. (2017). Los roles gerenciales de Mintzberg: Una evidencia empírica en la universidad. *ID Revista de investigaciones, 10(2)*.
- Pareda, F., Guzmán, t., & Gonzales, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible capital, 10(3)*, 528-561.
- Pareja, M. Á. V. (2016). *Manual práctico de modificación de conducta*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 16(3), 493-505.
- Pérez de Maldonado, I. P., Pérez, M. M., & Uzcátegui, S. B. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado*, 21(2), 231-248.
- Pérez Maldonado, C. R. (2002). *Empowerment y su relación en la productividad del trabajador en el departamento de radiología de los hospitales de la ciudad de Monterrey, Nuevo León* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- Pineda, H. I. A., & Valencia, J. B. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia*, 19(51), 41-49.
- Posada, A. S. (2010). Metodología para la gestión del clima organizacional basada en el modelo del mejoramiento del desempeño de la American Society For Training And Development (ASTD) 1. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(1), 54-64.
- Raineri Bernain, A. (1998). Habilidades gerenciales: análisis de una muestra de administradores en Chile.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2006). Administración (Vol. Décima Edición).
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración (décima edición). *Pearson. México.*
- Rodríguez Rebastillo, M., & Bermúdez Sarguera, R. (1993). Algunas consideraciones acerca del estudio de las habilidades. *Revista Cubana de psicología*, 10(1), 27-32.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista educación en valores*, 1(25), 3-18.
- Ruiz, M. A., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del psicólogo*, 31(1), 34-45.

- Ruiz, P. (2018). Las habilidades Gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. *Metal Actual*, 66-73.
- Salinas León, P. D. (2012). Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, en el año 2011.
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejia, K. (2016). *Manual de términos en investigación, tecnológica y humanista*. (V. d. Palma, Ed.) Lima, Perú: Bussiness Support Aneth S.R.L.
- Sánchez, M. (enero-junio de 2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 68-89.
- Sandoval, M. (2004). Conceptos y dimensiones del clima organizacional. *Ensayos de Administración*, 84.
- Sanín, A. (2010). Metodología para la gestión del clima organizacional basada en el modelo del mejoramiento del desempeño de la American Society For Tranining and Development (ASTD). *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(01), 54-64.
- Sanin, C., Szczerbicki, E., & Toro, C. (2015). Virtual engineering object/virtual engineering process: a specialized form of cyber physical system for Industrie 4.0. *Procedia Computer Science*, 60, 1146-1155.
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 39(2), 385-393.
- Silva, A. (2011). Determinando la población y la muestra. *Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/23489120/tipo-de-muestreo>*.
- Silva, Vázquez, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 45(4), 443-451.

- Sixto Fuentes, S. (2017). Tendencias teóricas en la conceptualización de las habilidades: Aplicación en la didáctica de la Oftalmología. *Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río*, 21(3), 138-147.
- Surdez, E., & Aguilar, N. (enero-abril de 2011). Gestión en el sector público y en el sector privado: Diferencias y similitudes. *Hitos de Ciencias Económicas Administrativas* (47), 39-46.
- Toro, F. (2001). El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. *Medellín: Cincel*, 159.
- Toro, F., & Sanín, A. (2013). Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias. *Medellín: Cincel*.
- Turriango, A. (2008). Responsabilidad social empresarial (RSE) de empresarios, gerentes y trabajadores en la sociedad del conocimiento visión de Peter Drucker. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 7-18.
- Valle, C. C. G. (2008). Inteligencia y algo más. *In Anales de mecánica y electricidad* (Vol. 85, No. 2, pp. 50-53). Asociación de Ingenieros del ICAI.
- Vanegas Quispe, I. G. (2017). Las habilidades gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del rectorado de la Universidad Privada de Tacna, Periodo 2016.
- Vega, A., & Paz, D. (2018). Clima organizacional en la Municipalidad Provincial de la Convención-Cusco, 2018. (Tesis de Licenciatura en administración). Universidad Andina de Cusco, Cusco.
- Zárate Torres, R. A., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle), 28(47), 91-104.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Habilidades gerenciales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna – 2020

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema General ¿Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020?</p> <p>Problemas específicos a) ¿Cuál es la relación entre las habilidades motivacionales con valores y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020?</p>	<p>Objetivo General Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.</p> <p>Objetivos específicos a) Determinar la relación entre las habilidades motivacionales con valores y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.</p>	<p>Hipótesis General Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020</p> <p>Hipótesis específicas a) Existe relación significativa entre las habilidades motivacionales con valores y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.</p>	Variable 01: Habilidades Gerenciales			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de Valoración	Tipo de variable
			Motivacional	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al objetivo. - Aceptación de riesgos - Deber con la tarea - Toma de decisiones - Compromiso con la organización 	(5) Siempre (4) Casi siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca	Ordinal
			Analítica	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de problema - Solución de conflicto - Capacidad de decisión - Técnicas de evaluación - Visión del futuro - Capacidad de innovar 		
			Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperación - Comunicación con confianza - Liderazgo - Estímulo a la excelencia - Desarrollo de recursos humanos - Capacidad de delegación 		
Emocionales	<ul style="list-style-type: none"> - Empatía - Confianza - Sociabilidad 					

<p>b) ¿Cuál es la relación entre las habilidades analíticas y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020?</p> <p>c) ¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020?</p> <p>d) ¿Cuál es la relación entre las habilidades emocionales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020?</p>	<p>b) Determinar la relación entre las habilidades analíticas y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.</p> <p>c) Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.</p> <p>d) Determinar la relación entre las habilidades emocionales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.</p>	<p>b) Existe relación significativa entre las habilidades analíticas y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.</p> <p>c) Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.</p> <p>d) Existe relación significativa entre las habilidades emocionales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tolerancia - Adaptabilidad - Capacidad de despedir 			
			Variable 02: Clima Organizacional			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de valoración	Tipo de variable
			Imagen gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Confianza en la dirección - Estilo de gestión - Supervisión - Competencia de jefes 	<p>(5) Muy de acuerdo</p> <p>(4) De acuerdo</p> <p>(3) Indiferente</p> <p>(2) En desacuerdo</p> <p>(1) Muy en desacuerdo</p>	Ordinal
			Calidad de ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad - Condiciones de trabajo - Identificación y relevancia - Presión laboral - Valoración de la familia 		
Integración organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperación con otros - Comunicación interna - Comunicación en general - Comunicación integral 					
Vitalidad organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Decisión de innovación - Planificación de innovación - Audacia para llegar a la meta - Oportunidad de superación - Prontitud para reaccionar a los cambios. 					

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS
<p>Tipo de estudio: Básica o fundamental, enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y correlacional.</p> <p>Tipo de variables: Ordinal</p> <p>Diseño: No experimental, con corte transversal, debido a que no se manipula las variables, y los datos fueron obtenidos en un solo momento.</p>	<p>Población: Conformado por 380 trabajadores entre técnicos, profesionales administrativos contratados y nombrados.</p> <p>Muestra: Conformado por 192 trabajadores entre técnicos, profesionales administrativos contratados y nombrados.</p> <p>Muestreo: Probabilístico simple.</p>	<p>Técnica: Observación y encuesta.</p> <p>Instrumento: Cuestionario con escala de actitudes Likert.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario que constan de 27 ítems para habilidades gerenciales y 20 para clima organizacional. - Validada estadísticamente a través de análisis factorial. - La confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0,955 y 0,950. 	<p>Análisis descriptivo: Sistema estadístico que permitió describir la realidad de los datos a partir de la muestra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tabla de frecuencia: Permitted establecer la frecuencia de las variables. - Gráfico de barras: Facilitó a representar los datos por categorías. - Gráfico circular: Permitted organizar el conjunto de datos obtenidos. - Medida de tendencia central: Facilitó establece la moda, media y mediana de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2020. - Medida de posesión: Permitted dividir los datos obtenidos en percentiles. <p>Análisis inferencial: Sistema Estadístico que permitió analizar el comportamiento de los datos a partir de la muestra, y establecer la <u>correspondencia entre las variables mediante la Prueba Rho Spearman:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Para la hipótesis general: Se alcanzó 0,427 de correlación. - Para la hipótesis específica 01: Se alcanzó 0,327 de correlación. - Para la Hipótesis específica 02: Se alcanzó 0,395 de correlación. - Para la hipótesis específica 03: Se alcanzó 0,466 de correlación. - Para la hipótesis específica 04: Se alcanzó 0,255 de correlación.

CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES

Saludos: Estoy realizando una encuesta para obtener la información sobre las habilidades gerenciales que poseen los gerentes, profesionales, técnicos y administrativos de la Municipalidad Provincial de Tacna. Por ello, solicito su colaboración a través de su respuesta con veracidad y sinceridad, expresándole que es de carácter anónimo.

I. DATOS GENERALES

Por favor, marque con una "X" y responda solo el retabla de la respuesta que corresponda.

a) Sexo y edad

Sexo: M F edad:

b) Tipo de Contrato.

Nombrado Contratado

c) Nivel de estudios.

Primaria Secundaria Técnica Profesional

d) Antigüedad en el Trabajo.

01 año 1-5 años 6- 10 años 11-15 años 6 a más años

II. INSTRUCCIONES:

Responda de acuerdo con su experiencia y opinión actual en el centro marcando la tabla a la derecha de cada pregunta con una "X" y utilizando las 1-5 escalas que se muestran para seleccionar la opción que mejor refleje su opinión. Su respuesta es de suma importancia y será tratada con confidencialidad y solo se informarán resultados globales.

a) Escala de medición

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
5	4	3	2	1

b) Responda el siguiente cuestionario

N.º	Ítems	Escala de valoración				
Dimensión: Motivaciones y valores		1	2	3	4	5
01	Mi jefe se propone obtener logros en mi área de trabajo.					
02	Deseo laborar como directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico.					
03	Deseo asumir un alto nivel de responsabilidad en mi área.					
04	Deseo a asumir riesgos al momento de tomar decisiones en trabajo.					
05	Mi jefe inspecciona y supervisa las actividades de mis compañeros.					
Dimensión: Habilidades analíticas						
06	Mi jefe identifica los problemas en situaciones complejas y ambiguas.					
07	Mi jefe se da cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla.					
08	Mi jefe evalúa la validez de la información que no ha sido recopilada por él.					
09	Mi jefe aprender rápidamente a partir de la experiencia en la oficina.					
10	Los directivos encuentran e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas.					
11	Mi jefe percibe los problemas desde diferentes perspectivas.					
Dimensión: Habilidades interpersonales						
12	Seleccionan los subordinados claves y eficientes.					
13	Mi jefe influye en personas sobre las que no tiene un control directo.					
14	Desarrollan un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre los trabajadores en mi área.					

15	Mi jefe comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.					
16	Desarrollan un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.					
17	Diagnostica situaciones interpersonales o de grupo complejas.					
18	Mi jefe expresa sus sentimientos y opiniones en forma clara.					
19	Establecen procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales en la institución.					
20	Desarrollan relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.					
21	Mi jefe escucha a otras personas en forma comprensiva.					
	Dimensión: Habilidades emocionales					
22	Mi jefe tiene capacidad de tomar sus propias decisiones v/s depende de las opiniones de otras personas.					
23	Los directivos tienen tolerancia respecto de la ambigüedad o confusión en la información en mi área.					
24	Sigo un curso de acción, para desempeñar correctamente mi función.					
25	Asumo riesgos para tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.					
26	Los directivos enfrentan y resuelven situaciones de conflicto en la institución.					
27	Los gerentes toman decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante.					

Gracias por su valiosa colaboración

CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Saludos: Estoy realizando una encuesta para obtener información sobre las condiciones laborales y las relaciones interpersonales en la Municipalidad Provincial de Tacna.

I. INSTRUCCIONES:

Responda de acuerdo con su experiencia y opinión actual en el centro marcando la tabla a la derecha de cada pregunta con una "X" y utilizando las 1-5 escalas que se muestran para seleccionar la opción que mejor refleje su opinión. Su respuesta es de suma importancia y será tratada con la máxima confidencialidad y solo se informarán resultados globales.

a) Escala de medición

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

b) Responda el siguiente cuestionario

N°	Ítems	Escala valorativa				
		1	2	3	4	5
Dimensión: Imagen gerencial						
01	Mi jefe inmediato es una persona de principios definidos.					
02	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
03	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables					
04	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
05	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.					
Dimensión: Calidad de ambiente						
06	Mis compañeros valoran mi trabajo, puedo contar con una felicitación.					
07	Las personas que trabajan en mi oficina se ayudan los unos a					

	los otros.					
08	La higiene, ventilación, iluminación y espacio es el adecuado.					
Dimensión: Integración organizacional						
09	Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi área.					
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja a mí alrededor.					
11	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
12	Los conflictos se resuelven con dialogo, negociación o conciliación.					
13	Puedo opinar en el proceso y resultados de las metas trazadas en mi área.					
14	Tomamos decisiones en consenso al fijar nuestras metas					
15	Las opiniones y aportes de otras áreas y usuarios favorecen las metas de área.					
Dimensión: Vitalidad organizativa						
16	Recibo capacitación flexible, práctica y actualizada.					
17	Las capacitaciones recibidas mejoran el desempeño de nuestras funciones.					
18	Las normas y documentos institucionales están actualizadas.					
19	Las ideas innovadoras en las actividades de trabajo son aceptadas.					
20	Decido y organizo mi trabajo para desarrollarlo eficientemente.					

Gracias por su valiosa colaboración



MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE TACNA

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"
GERENCIA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS
AREA DE ESCALAFON - ARCHIVO

ID: 075924

INFORME ESCALAFONARIO N° 305 - 2021-A-E-UGODP-GGRH/MPT

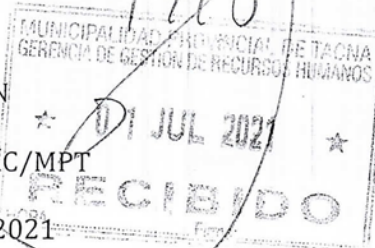
A : ABOG. CARLOS ALBERTO CANO LLANQUI
GERENTE DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

DE : ELMORA GOMEZ MENAUTT
AUX. ADMINISTRATIVO

ASUNTO : REQUERIMIENTO DE INFORMACION

REF. : MEMORANDO N° 2757-2021-OSGyAC/MPT
R.T.D. N° 70486 DEL 21-06-2021
H.T. GGRH N° 8828 DEL 22,24-06-2021

FECHA : TACNA, 01 DE JULIO DEL 2021



En atención al documento de la referencia, mediante el cual el Jefe de la Oficina de Secretaría General y Archivo Central, solicita informe sobre el número de trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo comprendido entre setiembre y octubre del 2020, a solicitud del Sr. HERNAN CHACHAQUE QUISPE, al respecto informo a Ud; de acuerdo al sistema Informático de Personal:

- SETIEMBRE DEL AÑO 2020 - 1,286 trabajadores comprendidos, entre Personal nombrado, permanentes, contratados, Repuestos Judiciales, Construcción Civil, Funcionarios, CAS.
- OCTUBRE DEL AÑO 2020 - 1,523 trabajadores comprendidos, entre Personal nombrado, permanentes, contratados, Repuestos Judiciales, Construcción Civil, Funcionarios, CAS.

Así mismo informo que esta Área no cuenta:

- Con información por servicios no personales -terceros función que le corresponde a la Sub Gerencia de Logística.
- Asistencia del personal (tarea)

Es todo cuanto informo a Ud., para su conocimiento y fines.

Atentamente,

Elmora Gomez Menautt
Auxiliar Administrativo
(e) Archivo Escalafón



**MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE TACNA**

GERENCIA DE GESTIÓN RECURSOS HUMANOS

Tacna, 21 de julio de 2021

CARTA N° 147-2021-GGRH/MPT

Estimado Señor:

HERNAN CHACHAQUE QUISPE

Dirección Calle Prebistero Andía Mz. L Tt-02 Oficina N° 06

Presente.-

Asunto : Autorización para la aplicación de encuesta

Referencia : Solicitud Tramite Documentario registro N° 77554-2021

Mediante el presente me dirijo a usted, para saludarle muy cordialmente y con la finalidad de hacer de su conocimiento que la Gerencia de Gestión de Recursos Humanos, recepcionó su solicitud con registro N° 77554 de fecha 06 de julio del presente año, por ende se le otorga la presente previa autorización del Gerente y/o Jefe Inmediato, para que pueda realizar la encuesta sobre el tema "HABILIDADES GERENCIALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA" dirigido a los servidores públicos de nuestra institución, para los días 23 y 26 de julio del presente año.

Sin otro particular, agradecemos de antemano de su gentil y cordial atención, me despido.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA

Abog. CARLOS ALBERTO CANO LLANQUI
GERENTE DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cc.Archivo