



**FACULTAD DE HUMANIDADES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
PSICOLOGÍA**

**TESIS**

**DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y  
LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN ORGANIZACIONES  
DE LA CIUDAD DE CHICLAYO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**Autor:**

**Bach. Bautista Limo Jhosselyn Gabriela**

**Asesor:**

**Mg. Prada Chapañan Rony Edinson**

**Línea de Investigación:**

**Salud Ocupacional y Desarrollo de  
Competencias Organizacionales**

**Pimentel – Perú  
2019**

# DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN ORGANIZACIONES DE LA CIUDAD DE CHICLAYO

## Aprobación del informe de investigación

---

Mg. Rony Edinson Prada Chapoñan

**Asesor Metodológico**

---

Mg. Carla Giovanna Morales Huamán

**Presidente de Jurado**

---

Mg. Juan Montenegro Ordoñez

**Secretario de Jurado**

---

Mg. Paula Elena Delgado Vega

**Vocal de Jurado**

## **DEDICATORIA**

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mi hermano Ángel que es mi motor y motivo, el niño de mis ojos.

A mi tía Luz, que es mi segunda madre, por su amor incondicional desde que era pequeña,

A mi tía Leonor, que me enseñó que de todas las prendas que pueda ponerme, la actitud es la más importante.

A mi prima Bertha que fue mi ejemplo a seguir.

A mi hermosa Dariana, la niña de mi corazón.

Y finalmente a mis estrellas en el cielo, gracias por iluminar mi camino día a día.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

Conforman los cimientos de mi desarrollo, todos y cada uno de ustedes mi familia “Bautista Limo” han destinado tiempo para enseñarme nuevas cosas, para brindarme aportes invaluable que servirán para toda mi vida.

Especialmente estuvieron presentes en la evolución y posterior desarrollo total de formación personal, académica, les agradezco por estar ahí, alentándome día a día, por ser mis guías, mis compañeros de toda la vida, mis amores infinitos.

¡Los amo infinitamente Pedro, Mirtha y Ángel todo es por ustedes!

¡Llegamos a la meta!

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	1
<b>ABSTRACT</b> .....	2
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>1.1. MATERIAL Y MÉTODOS: Tipo y Diseño de Investigación.</b> .....	9
<b>1.1.1. Tipo de Investigación</b> .....	9
<b>1.1.2. Diseño de Investigación</b> .....	9
<b>1.2. Variables, Operacionalización.</b> .....	9
<b>1.3. Población y muestra.</b> .....	11
<b>1.3.1. Población</b> .....	11
<b>1.3.2. Muestra</b> .....	11
<b>1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.</b> .....	12
<b>1.5. Métodos de análisis de datos.</b> .....	14
<b>1.6. Aspectos éticos.</b> .....	15
<b>II. RESULTADOS</b> .....	16
<b>III. DISCUSIÓN</b> .....	25
<b>IV. CONCLUSIONES</b> .....	28
<b>V. RECOMENDACIONES</b> .....	29
<b>REFERENCIAS</b> .....	30

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre habilidades directivas y liderazgo estratégico en organizaciones de la ciudad de Chiclayo, tuvo como finalidad analizar cada una de las dimensiones de las habilidades directivas y liderazgo estratégico.

El tipo de investigación es un diseño descriptivo correlacional de tipo no experimental, por lo que no se manipulan las variables y se observa las unidades en su estado actual, se aplicó como técnica de recolección de datos una encuesta a una muestra de 200 directivos pertenecientes a las organizaciones de la ciudad de Chiclayo, siendo el 70% varones y el 30% mujeres, cuyas edades oscilan entre 25 y 45 años, quienes fueron evaluados con los siguientes instrumentos: “Test de Habilidades Directivas” y Cuestionario de Liderazgo Estratégico”.

Se concluye que existe una relación significativa ( $p < 0.05$ ) entre las variables de estudio, la dimensión más predominante de la variable Habilidades Directivas es la de Habilidades Directivas Grupales con un 68.8%, lo cual indica que los directivos de las organizaciones sobresalen en la formación de equipos eficaces y la dimensión más predominante del Liderazgo Estratégico es la de Habilidades Personales con un 66% en el nivel De acuerdo, esto quiere decir que los directivos son organizados, trabajan en equipo y expresan su opinión hacia los demás, desarrollando siempre las Habilidades Personales; se concluye también que existe una relación significativa entre la dimensión de Habilidades directivas grupales de la variable Habilidades Directivas y las dimensiones Gestión y Resultados, Habilidades Personales, Cambios Organizacionales y Herramienta Gerencial del Liderazgo Estratégico Organizacional.

**Palabras clave:** Habilidades directivas, liderazgo estratégico, organización.

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between managerial skills and strategic leadership in organizations of the city of Chiclayo. Its purpose was to analyze each of the dimensions of managerial skills and strategic leadership.

The type of research is a descriptive correlational design of a non-experimental type, so variables are not manipulated and units are observed in their current state, applied as a data collection technique, which consisted in applying a survey to a sample of 200 executives belonging to the organizations of the city of Chiclayo, with 70% males and 30% females, whose ages range from 25 to 45 years, who were evaluated with the following instruments: "Directives Skills Test" and Strategic Leadership ".

It is concluded that there is a significant relationship ( $p < 0.05$ ) between the study variables, the most predominant dimension of the Directives Skills variable is that of Group Directing Skills with 68.8%, which indicates that the managers of the organizations excel in the formation of effective teams and know how to lead the organizational change; And the most predominant dimension of the Strategic Leadership is that of Personal Skills with 66% at the level of agreement. This means that managers are organized, work as a team and express their opinion towards others, always developing Personal Skills; It is also concluded that there is a significant relationship between the group directive skills dimension of the managerial skills variable and the dimensions Management and Results, Personal Skills, Organizational Changes and Managerial Tool of Strategic Organizational Leadership.

**Keywords:** Management skills, strategic leadership, organization.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Actualmente las habilidades directivas están adquiriendo cada vez mayor trascendencia en las organizaciones, existen investigaciones que sostienen que los individuos con óptimas habilidades personales y de liderazgo llegan a lograr un desarrollo personal y de la organización a la que pertenecen, pues estas habilidades atribuyen a los directivos interactuar con el equipo de trabajo que tienen a cargo (Martínez, 2011), debido a que la organización es un sistema dinámico y por ende también es necesario que estos directivos puedan adaptarse a los cambios (Goyal, 2013).

La empresa “Backus” de la ciudad de Lima fue una de las organizaciones más reconocidas en el país, su líder refiere que el premio recibido es el resultado del buen desempeño y fidelización de sus colaboradores con la organización pues se preocupan por obtener un impacto positivo en la comunidad, en los consumidores y clientes. Backus es un modelo destacado de cómo las empresas están empoderándose e implementando estrategias para posicionarse en el mercado nacional (Lira, 2015). En la realidad lambayecana se puede observar que en las organizaciones de la ciudad de Chiclayo es imprescindible dar a conocer la importancia de las habilidades directivas y liderazgo estratégico a diferencia de otras realidades en el país, debido al índice de desconformidad de los colaboradores para con sus jefes, es necesario desarrollar estas habilidades para incrementar la satisfacción de los mismos, mejorar el clima laboral y por ende la productividad de la organización, pues las empresas de éxito cuentan con directivos que poseen estas habilidades tanto personales, como de dirección y generan que las organizaciones a las que pertenecen destaquen en el mundo laboral (Cumpa, 2018).

Existe evidencia empírica a nivel internacional y nacional que sostiene que un 70% de los directivos, entre hombres y mujeres pertenecientes a empresas privadas, presentan un nivel alto en las habilidades directivas de comunicación, trabajo en equipo, delegación de tareas, y liderazgo (Pacheco, 2010) esto se debe a que dentro de las mismas existen directivos con estas competencias idóneas (Humpiri, 2016) y que son quienes se encargan de transmitir ello a los diversos equipos de trabajo que lideran generando así un clima organizacional adecuado (Pereda, López y González, 2014), a diferencia de la realidad lambayecana debido al índice de desconformidad

que evidencian los colaboradores para con sus directivos, evidenciado en el diagnóstico situacional realizado por el autor (Cumpa, 2018).

Asimismo es de mucha importancia definir las habilidades directivas la cual se asocian a otras variables como el clima organizacional y satisfacción laboral encontrándose una relación significativa entre ambas ya que a menor presencia de habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo de los conflictos y formación de equipos existe mayor incidencia en el clima organizacional insatisfactorio (Matos & Caridad, 2010; Aburto y Bonales, 2011), otra variable que se relaciona es el desempeño laboral, ello refleja la importancia de las habilidades para el desarrollo de un desempeño laboral efectivo que contribuya con la misión de la organización (Aguilar y Guerrero, 2017).

De manera que las habilidades son la capacidad de realizar una acción acorde a un puesto de trabajo (Peiró, & García, 2009), adquirida por el aprendizaje es decir que este individuo está orientado a resultados (Madrigal, 2009). Por otro lado, las habilidades directivas son el arte de saber dirigir equipos en conjunto con las habilidades de liderazgo, el saber guiar y motivar hacia un objetivo en común (Whetten & Cameron, 2011), ello hace la diferencia entre los jefes autoritarios y aquellos que, gracias a sus actitudes positivas hacia el desempeño de sus subordinados, contribuyen al bienestar de sus colaboradores y propician un clima organizacional pleno (Ruiz, 2013).

(Whetten, 2011) Menciona que las habilidades directivas se diferencian de otras prácticas administrativas en varios aspectos; conductas observables que llevan a acciones específicas que generan resultados esperados, por el contrario de otros tipos de administración relacionados con el estilo y personalidad, que implican características mentales que no son observables. Los estilos de personalidad pueden impactar en cómo los individuos aplican las habilidades directivas, sin embargo existe una serie de generalidades que pueden considerarse exitosas sea cual sea el estilo del directivo, estas habilidades son controlables. Existen comportamientos y estrategias para la adecuada gestión de los equipos de trabajo, lo que concluye que es posible su aprendizaje.

(Whetten, 2011) clasifica las habilidades directivas en tres bloques; habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales. Cada bloque cuenta

con habilidades específicas que se relacionan entre sí, Las Habilidades Personales implican autoconocimiento, manejo de estrés, solución analítica y creativa de los problemas; en las Habilidades Interpersonales identifica el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos; y en las Habilidades Grupales, facultamiento y delegación, formulación de equipos efectivos y trabajo en equipo, liderar el cambio positivo.

Dentro de las habilidades directivas personales, tenemos al autoconocimiento con ello nos referimos a la introspección y comprensión de uno mismo, esto le permite al colaborador tener un desempeño óptimo, en lo que respecta a manejo de estrés, entendido como la habilidad para la solución aceptable, satisfactoria y óptima de situaciones que presentan dificultades (Whetten & Cameron, 2011).

Por otro lado tenemos a las habilidades directivas interpersonales, como el manejo de conflictos en situaciones la que existe desacuerdo puede también estimular la creatividad e innovación; el motivar a el equipo de trabajo reside en generar compromiso a través un ambiente de trabajo que resulte motivador, esto va de la mano con la comunicación pues las relaciones interpersonales requieren un ambiente para expresar confianza y apertura, el construir una base sólida de poder y empleo, es importante ya que ayudará a lograr los propósitos de gestión en la organización (Whetten & Cameron, 2011).

Las habilidades directivas grupales engloban al facultamiento o empowerment, es considerado como una estrategia de motivación intrínseca que consiste en la oportunidad de involucrar a la gente con su trabajo, el delegarles tareas pues incide en determinar si los colaboradores cuentan con la información suficiente, experiencia necesaria y si están comprometidos con la organización, con ello la formación de equipos efectivos integrando a miembros interdependientes, promover una dirección positiva, son aspectos que los directivos deben enfrentar con habilidad, eficacia y oportunidad ante las nuevas circunstancias y situaciones del mundo globalizado (Whetten & Cameron, 2011).

Cabe resaltar que el capacitar a los directivos es de vital importancia pues ayudará a que aprendan a auto conocer sus habilidades, asimismo que las desarrollen y potencialicen (Madrigal, 2002), ello permitirá que sean capaces de reconocer las

habilidades de sus subordinados que son un recurso indispensable para la organización, obteniendo éxito en un trabajo cada vez más desafiante (Ferrer y Clemenza, 2006).

Cuando hablamos de liderazgo los autores se refieren a que es la acción de organizar, delegar y dirigir los intereses de un conjunto de individuos (Carnota, 1985) para el cumplimiento de la misión y visión de las organizaciones (Robbins, 1999; Gorrochotegui, 2010), ello influye en el aspecto interpersonal del sujeto (Chiavenato, 1993); y que este se ejerce ante una situación determinada (Blanchard, 2007).

El liderazgo estratégico es asociado a otra variable, el trabajo en equipo encontrándose una relación significativa entre ambas variables, ya que el liderazgo estratégico se enfoca desde un trabajo multidisciplinario, en donde los miembros o participantes cumplen la misma visión de logro (Alvarado, 2016).

Se afirma que, si el líder posee un conocimiento amplio de los estilos de liderazgo y puede hacer uso de ellos según cada acontecimiento implicando al subordinado, tal conocimiento se verá expresado efectivamente en el clima organizacional (Goleman, 2005), existe evidencia empírica que coincide con lo expuesto pues asegura que este resultado positivo en el clima organizacional causa un incremento en la producción en la misma (Madriral, 2005).

El liderazgo estratégico se refiere a la capacidad imperceptible de anticipar, visualizar, ser flexible ante diversas situaciones (Worden, 2003) y otorgar autoridad a otros para generar un cambio estratégico cuando sea necesario (Madriral, 2009), dar énfasis a las metas a largo plazo para perfeccionar la firmeza, desarrollo y viabilidad de la organización, debido a que la abarca como un todo y su relación con el entorno que la rodea, además que recae en la alta gerencia la tarea de implementarlo y ejecutarlo (Rowe, 2001).

El líder estratégico tiene una característica fundamental que es la de influenciar a su equipo en la toma de decisiones de forma voluntaria con el fin de que aporten valor significativo a la organización. Es una combinación del liderazgo visionario y gerencial, que hace énfasis en el comportamiento ético y la toma de decisiones basadas en valores (Rowe, 2001).

Al hablar de competencias personales nos referimos a aquellas capacidades que debe poseer un directivo antes de ejercer su cargo, es decir son aquellas características individuales que posee un individuo que le permiten desempeñarse óptimamente en su puesto de trabajo. Asimismo, la gestión y resultados implica el cumplimiento de acciones estratégicas definidas por la dirección, permiten gestionar y evaluar el cumplimiento de objetivos asimismo mejorar la eficacia de una organización y por ende permite involucrar a todos los miembros pertenecientes a una organización (Rowe, 2001).

El poseer habilidades personales es crucial pues son entendidas como las competencias técnicas, psicológicas y sociales que posee una persona para desempeñar una serie de actividades con eficacia ya sea en el la vida laboral o personal, en el mundo globalizado las empresas están expuestas a una serie de cambios organizacionales, y el cómo ellas se adaptan airoosamente a las diversas innovaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje, ello va de la mano con la herramienta gerencial ya que comprende una serie de técnicas que permiten a los directivos tomar decisiones oportunas ante una situación de desequilibrio que podría afectar las políticas de la organización, entre ellas tenemos al coaching, al blanced scored card, just of time (Rowe, 2001).

Sin embargo el que exista una satisfacción plena dentro de una organización a través del liderazgo estratégico es una tarea compleja con el ritmo del mundo globalizado en el que vivimos (Guzmán, 2007), es por ello que las organizaciones que aún no han desarrollado apropiadamente las habilidades y destrezas en sus directivos, afrontan tres tipos de dificultades, la falta de claridad en la dirección de la estrategia, condiciones alineadas inadecuadamente y una perspectiva restringida (Beatty y Hughes, 2005), es ahí donde entra a tallar el rol del liderazgo estratégico pues implica asumir un enfoque sobre lo que una organización debe poseer, el hacia donde se dirige y oportunidades que se deben afrontar (William y Clements, 1999).

De acuerdo con Whetten y Cameron en el 2005, las habilidades directivas y de liderazgo son de vital importancia debido a que la habilidad y la experiencia de la dirección, las estrategias y técnicas, las características de personalidad y el estilo de trabajo influyen para producir resultados valiosos en las organizaciones, es decir, son bases en la que se soporta la dirección efectiva, y transmiten su propio estilo,

estrategia y herramientas a la práctica.

Por consiguiente la ejecución de la presente investigación brindará a las organizaciones información relevante acerca de lo importante que es el desarrollar el liderazgo estratégico y formar a los líderes en habilidades directivas, pues el entrenamiento en habilidades directivas y liderazgo estratégico incrementa la producción de las empresas, por ende contribuirá a mejorar el clima laboral de la organización e incrementar la satisfacción que evidencian los colaboradores con sus directivos, además servirá de apoyo a investigaciones posteriores en la mejora y posición del liderazgo estratégico en la organización.

Se pretende encontrar una relación positiva en las habilidades directivas y liderazgo estratégico, de manera que, a mayor desarrollo de las habilidades directivas, el liderazgo estratégico se incrementa.

En este contexto el presente estudio tiene como objetivo determinar si existe relación entre las habilidades directivas y el liderazgo estratégico en organizaciones de la ciudad de Chiclayo, debido a que existen escasas investigaciones en nuestro medio y es necesario dar a conocer que estas habilidades son imprescindibles pues el arte de dirigir y liderar requiere tener una noción del área que se procura tener a cargo además de ello el poseer habilidades personales para motivar, liderar, conducir, influir y persuadir al equipo de trabajo, esto enlazado con las cualidades que debe poseer un directivo forma parte de lo que requieren las organizaciones, tener como parte de su equipo, a un directivo exitoso.

## 1.1. MATERIAL Y MÉTODOS:

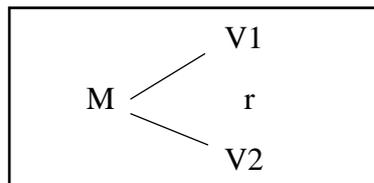
### Tipo y Diseño de Investigación.

#### 1.1.1. Tipo de Investigación

El presente estudio de enfoque cuantitativo se enmarca en una investigación de tipo no experimental, que se realiza sin la manipulación deliberada de la variable y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural sin la necesidad de manipular las variables en estudio para posteriormente analizarlos (Ato, López & Benavente, 2013).

#### 1.1.2. Diseño de Investigación

El diseño de investigación correlacional es aquel que se encarga de identificar la relación entre dos o más variables, ya que tienen cierto valor explicativo y con ello se puede conocer el comportamiento de otras variables que guarden relación (Ato, López & Benavente, 2013).



M: Muestra

V1: Habilidades Directivas.

V2: Liderazgo Estratégico

R: Relación

## 1.2. Variables, Operacionalización.

### Variable I – Habilidades Directivas

**Definición conceptual:** Las habilidades directivas son el arte de saber dirigir equipos en conjunto con las habilidades de liderazgo, el saber guiar y motivar hacia un objetivo en común (Whetten & Cameron, 2011).

**Definición operacional:** Las habilidades directivas serán medidas a través de 3 dimensiones las cuales son: Habilidades Personales, Habilidades Interpersonales y Habilidades Grupales (Whetten & Cameron, 2011).

## Variable II – Liderazgo Estratégico

**Definición conceptual:** El liderazgo estratégico se refiere a la capacidad imperceptible de anticipar, visualizar, ser flexible ante diversas situaciones y otorgar autoridad a otros para generar un cambio estratégico cuando sea necesario (Worden, 2003; Madrigal, 2009).

**Definición operacional:** El liderazgo estratégico será medido a través de 6 dimensiones las cuales son: Características de liderazgo, competencias personales, gestión y resultados, habilidades personales, cambios organizacionales y herramienta gerencial (Madrigal, 2009).

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Técnica e instrumento de recolección de datos
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>	Habilidades Directivas Personales (PER)	El desarrollo de auto ciencia	1,2,3,4	Test de Habilidades Gerenciales (Whetten & Cameron, 2011)
		El manejo de estrés y el tiempo	5,6,7,8	
		La solución creativa de problemas	9,10,11,12	
	Habilidades Directivas Interpersonales (INT)	La comunicación de apoyo	13,14,15,16	
		El ganar poder e influencia	17,18,19,20	
		El motivar a los demás	21,22,23,24	
		El manejo de conflictos	25,26,27,28	
	Habilidades Directivas Grupales (GRU)	El facultamiento y la delegación	29,30,31,32	
		La formación de equipos eficaces y el trabajo en equipo	33,34,35,36	
		El liderar el cambio positivo	37,38,39,40	

Variable	Dimensión	Ítem	Técnica e instrumento de recolección de datos
<b>LIDERAZGO ESTRATÉGICO</b>	Características del liderazgo	1,2,3,4,5,6,7, 8	Cuestionario de Liderazgo Estratégico (Valera, 2015)
	Competencias personales	9,10,11	
	Gestión y resultados	12,13,14	
	Habilidades personales	15,16,17	
	Cambios organizacionales	18,19,20	
	Herramienta gerencial	21,22,23,24	

### **1.3.Población y muestra.**

#### **1.3.1. Población**

La población del presente estudio está conformada por 200 directivos (gerentes, jefes, coordinadores y supervisores) de las diferentes organizaciones de la ciudad de Chiclayo.

#### **1.3.2. Muestra**

Para fines del presente estudio se utilizó una muestra no probabilística, el muestreo es intencional y estuvo conformada por 200 directivos de las diferentes organizaciones de la ciudad de Chiclayo, sus edades estuvieron comprendidas entre los 25 y 45 años, ambos pertenecientes a un estatus socioeconómico promedio alto con un ingreso económico entre los 2,000 y 9.000 soles.

**Los criterios considerados para determinar la muestra, son los siguientes:**

#### **Criterio de Inclusión**

- Directivos de organizaciones pertenecientes a la ciudad de Chiclayo.
- Directivos de ambos sexos.

### **Criterios de Exclusión**

- Directivos que no acepten participar en la investigación.
- Directivos que no asistan el día de la aplicación.
- Directivos que no cuenten con disponibilidad de tiempo.

### **1.4.Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

Para la presente investigación se hizo uso de la técnica de encuesta, siendo esta la más utilizada en el campo de la psicología ya que nos permitirá obtener datos reales en un determinado momento, asimismo se hará uso de la técnica psicométrica utilizando los siguientes instrumentos:

#### **- Test de habilidades directivas (THD; Whetten & Cameron, 2011)**

Se trata de un test multidimensional desarrollado para evaluar las habilidades directivas, fue desarrollado en base a la encuesta de Evaluación personal (PAMS, por las siglas de Personal Assessment of Management Skills) del libro de Desarrollo de habilidades directivas (Whetten & Cameron, 2011), fue adaptado en Tacna – Perú (Salinas,2012), para ser aplicado de forma individual o colectiva en directivos que oscilan entre las edades de 25 a 45 años, está compuesto por 40 ítems los cuales se presentan en escala Likert de 5 alternativas de respuesta (desde nunca hasta siempre), con un tiempo de 20 a 25 minutos para su aplicación. En la calificación se suman los ítems de cada área obteniendo puntuaciones directas de cada factor los cuales se convertirán en percentiles.

Cuenta con estudios de fiabilidad (alfa de Cronbach) en cada una de sus áreas: Habilidades Personales (0,899), Habilidades Interpersonales (0,941) y Habilidades Grupales (0,932).

En estudios previos el test ha demostrado adecuada validez y confiabilidad la validez de constructo se realizó mediante el análisis factorial exploratorio encontrando cargas factoriales por ítem superiores a 0.30 con una varianza explicada superior a 0,40.

En la presente investigación se encontró que la escala posee adecuadas propiedades psicométricas (ver anexos).

**- Cuestionario de liderazgo estratégico (CLE; Valera, 2015)**

El presente instrumento evalúa al liderazgo estratégico en base a 6 dimensiones que conforman el liderazgo estratégico, elaborado para ser aplicado de forma individual o colectiva en directivos que oscilan entre las edades de 25 a 45 años, está compuesto por 24 ítems, los cuales se presentan en escala Likert de 5 alternativas de respuesta (Totalmente de acuerdo a Totalmente en desacuerdo), con un tiempo de 10 a 20 minutos para su aplicación, En la calificación se suman los ítems de cada dimensión obteniendo puntuaciones directas de cada factor los cuales se convertirán en percentiles.

Cuenta (alfa de Cronbach) en cada una de sus dimensiones: Características del liderazgo (0,826), Competencias personales (0,707), Gestión y resultados (0,738), Habilidades personales (0,860) Cambios organizacionales (0,771) Herramienta gerencial (0,861).

En el Perú la prueba ha demostrado adecuada validez y confiabilidad la validez de constructo se realizó mediante el análisis factorial exploratorio encontrando cargas factoriales por ítem superiores a 0.30 con una varianza explicada superior a 0,40.

En la presente investigación se encontró que la escala posee adecuadas propiedades psicométricas (ver anexos).

### **1.5. Métodos de análisis de datos.**

Este estudio inició con la realización de revisiones conceptuales en cuanto al tema de investigación para la construcción del marco conceptual. Luego, procedió con la adaptación del cuestionario de liderazgo estratégico para lograr los objetivos planteados. También se llevó a cabo una prueba piloto del “Cuestionario de Liderazgo Estratégico” con 20 participantes, los cuales eran directivos de las diferentes organizaciones de la ciudad de Chiclayo. Después se adaptó el instrumento en base a la información obtenida de la prueba piloto, en las cuales se solicitaba a los participantes evaluar las competencias esenciales relacionadas a las habilidades directivas y liderazgo estratégico manejando la misma forma de respuesta en el formato Likert. Para la selección de la muestra de directivos se tomó en cuenta los criterios de exclusión e inclusión, posterior a ello se contactó con los representantes de cada una de las 6 organizaciones involucradas requiriendo el permiso para la aplicación de los instrumentos, haciendo presente la solicitud emitida por la Universidad Señor de Sipán. Luego se aplicaron los instrumentos a los directivos considerando los puestos de supervisor, coordinador, jefe y gerente. Para obtener los resultados se utilizó el programa SPSS VERSIÓN 21, luego se realizó el análisis de la información recolectada en la aplicación de los instrumentos de validez de contenido, confiabilidad, para determinar la relación entre las variables de estudio y sus dimensiones se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, pues es uno de los coeficientes que existen para medir o ver la asociación entre variables ordinales. Finalmente, se procedió a realizar la discusión del análisis y a plasmar las sugerencias y recomendaciones para futuras investigaciones.

## **1.6.Aspectos éticos.**

Para el estudio se tuvo en cuenta los principios éticos propuestos por la Asociación Americana de Psicología (APA, 2010) para la investigación y publicación.

Posteriormente para realizar la aplicación de los instrumentos se solicitó permiso a las 6 organizaciones mediante una solicitud emitida por la Universidad señor de Sipán, una vez aprobada la solicitud se explicó a los participantes el objetivo del presente estudio, y se les brindó las indicaciones correspondientes, se tuvo en cuenta el consentimiento informado mediante el cual autorizan su participación asimismo se les indicó que no tendrían beneficio económico, además se respetó la voluntariedad y confidencialidad de los participantes, posteriormente se aclararon las dudas existentes entre los participantes de la presente investigación.

## II. RESULTADOS

En la tabla 1; se observa que, el valor de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman es significativo ( $p < 0.05$ ); lo que indica de que existe relación significativa directa entre las habilidades directivas y el liderazgo estratégico en organizaciones de la ciudad de Chiclayo.

**Tabla 1**

*Determinar la relación entre las habilidades directivas y el liderazgo estratégico en organizaciones de la ciudad de Chiclayo.*

	Liderazgo Estratégico		N
	Correlación de Spearman	Sig.	
<b>Habilidades Directivas</b>	0.152	0.032	200

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2; se observa que la dimensión más predominante con un 68.8% es la de Habilidades Directivas Grupales en un nivel Siempre, seguido de la dimensión Habilidades Directivas Interpersonales con un 64.3% y por ultimo las Habilidades Directivas Personales; esto indica que los directivos de las organizaciones sobresalen en la formación de equipos eficaces.

**Tabla 2**

*Determinar las dimensiones predominantes de habilidades directivas en organizaciones de la ciudad de Chiclayo.*

<b>Dimensiones de Habilidades Directivas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Ocasionalmente</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
Habilidades Directivas Personales	0.3 %	0.7 %	7.7 %	39 %	52.4 %
Habilidades Directivas Interpersonales	0 %	0.1 %	2.9 %	32.8 %	64.3 %
Habilidades Directivas Grupales	0 %	0 %	2.4 %	28.8 %	68.8 %

Fuente: Elaboración Propia

Analizando la tabla 3, la dimensión más predominante del Liderazgo Estratégico son las Habilidades Personales con un 66% en el nivel De acuerdo, seguido de la dimensión Cambios Organizacionales con un 64.2%, después la dimensión Competencias Personales con un 62.5% en el nivel De Acuerdo de cada una de las dimensiones; esto quiere decir que los directivos son organizados, trabajan en equipo y expresan su opinión hacia los demás, desarrollando siempre las Habilidades Personales.

**Tabla 3**

*Determinar las dimensiones predominantes de Liderazgo Estratégico en organizaciones de la ciudad de Chiclayo.*

<b>Dimensiones de Liderazgo Estratégico</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Características del Liderazgo	0 %	0.4 %	7.9 %	61 %	30.7 %
Competencias Personales	0 %	0 %	2.3 %	62.5 %	35.2 %
Gestión y Resultados	0 %	0.2 %	2.3 %	58.8 %	38.7 %
Habilidades Personales	0 %	0 %	2.3 %	66 %	31.7 %
Cambios Organizacionales	0 %	0 %	1.7 %	64.2 %	34.2 %
Herramienta Gerencial	0 %	0 %	3 %	61.6 %	35.4 %

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 4; se observa que, el valor de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman no es significativo ( $p < 0.05$ ). Esto indica que, no existe relación significativa directa entre las dimensiones de habilidades directivas y la dimensión características de Liderazgo del Liderazgo Estratégico.

**Tabla 4**

*Determinar la relación entre las dimensiones de habilidades directivas y la dimensión de características de Liderazgo en organizaciones de la ciudad de Chiclayo.*

Dimensión de Habilidades Directivas	Características de Liderazgo		N
	Correlación de Spearman	Sig.	
Habilidades Directivas Personales	0,024	0,737	200
Habilidades Directivas Interpersonales	0,009	0,899	200
Habilidades Directivas Grupales	0,041	0,562	200

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 5; se observa que, el valor de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman no es significativo ( $p < 0.05$ ). Esto indica que, no existe relación significativa directa entre las dimensiones de habilidades directivas y la dimensión Competencias Personales del Liderazgo Estratégico.

**Tabla 5**

*Determinar la relación entre las dimensiones de habilidades directivas y la dimensión de competencias personales en organizaciones de la ciudad de Chiclayo.*

Dimensión de Habilidades Directivas	Competencias Personales		N
	Correlación de Spearman	Sig.	
Habilidades Directivas Personales	0,051	0,475	200
Habilidades Directivas Interpersonales	0,072	0,312	200
Habilidades Directivas Grupales	0,070	0,328	200

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 6; se observa que, el valor de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman en la relación entre la dimensión Habilidades Directivas Personales y la dimensión Gestión y Resultados no es significativo ( $p < 0.05$ ). Esto indica que, no existe relación significativa entre dichas dimensiones. En cambio, el valor de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman en la relación entre las dimensiones Habilidades Directivas Interpersonales y Grupales con la dimensión Gestión y Resultados es significativo ( $p < 0.05$ ), esto indica que existe relación significativa entre dichas dimensiones.

**Tabla 6**

*Determinar la relación entre las dimensiones de habilidades directivas y la dimensión Gestión y Resultados en organizaciones de la ciudad de Chiclayo.*

Dimensión de Habilidades Directivas	Gestión y Resultados		N
	Correlación de Spearman	Sig.	
Habilidades Directivas Personales	0,057	0,420	200
Habilidades Directivas Interpersonales	0,184	0,009	200
Habilidades Directivas Grupales	0,236	0,001	200

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 7; se observa que, el valor de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman en la relación entre la dimensión Habilidades Directivas Personales e Interpersonales y la dimensión Habilidades Personales no es significativo ( $p < 0.05$ ). Esto indica que, no existe relación significativa entre dichas dimensiones. En cambio, el valor de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman en la relación entre las dimensiones Habilidades Directivas Grupales con la dimensión Habilidades Personales es significativo ( $p < 0.05$ ), esto indica que existe relación significativa entre dichas dimensiones.

**Tabla 7**

*Determinar la relación entre las dimensiones de habilidades directivas y la dimensión Habilidades Personales en organizaciones de la ciudad de Chiclayo.*

Dimensión de Habilidades Directivas	Habilidades Personales		N
	Correlación de Spearman	Sig.	
Habilidades Directivas Personales	0,082	0,249	200
Habilidades Directivas Interpersonales	0,116	0,102	200
Habilidades Directivas Grupales	0,164	0,020	200

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 8; se observa que, el valor de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman en la relación entre la dimensión Habilidades Directivas Personales e Interpersonales y la dimensión Cambios Organizacionales no es significativo ( $p < 0.05$ ). Esto indica que, no existe relación significativa entre dichas dimensiones. En cambio, el valor de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman en la relación entre la dimensión Habilidades Directivas Grupales con la dimensión Cambios Organizacionales es significativo ( $p < 0.05$ ), esto indica que existe relación significativa entre dichas dimensiones.

### **Tabla 8**

*Determinar la relación entre las dimensiones de habilidades directivas y la dimensión Cambios Organizacionales en organizaciones de la ciudad de Chiclayo.*

<b>Dimensión de Habilidades Directivas</b>	<b>Cambios Organizacionales</b>		<b>N</b>
	Correlación de Spearman	Sig.	
<b>Habilidades Directivas Personales</b>	0,124	0,079	200
<b>Habilidades Directivas Interpersonales</b>	0,137	0,052	200
<b>Habilidades Directivas Grupales</b>	0,152	0,032	200

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 9; se observa que, el valor de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman en la relación entre la dimensión Habilidades Directivas Personales e Interpersonales y la dimensión Herramienta Gerencial no es significativo ( $p < 0.05$ ). Esto indica que, no existe relación significativa entre dichas dimensiones. En cambio, el valor de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman en la relación entre la dimensión Habilidades Directivas Grupales con la dimensión Herramienta Gerencial es significativo ( $p < 0.05$ ), esto indica que existe relación significativa entre dichas dimensiones.

### **Tabla 9**

*Determinar la relación entre las dimensiones habilidades directivas y la dimensión Herramienta Gerencial en organizaciones de la ciudad de Chiclayo.*

<b>Dimensión de Habilidades Directivas</b>	<b>Herramienta Gerencial</b>		<b>N</b>
	Correlación de Spearman	Sig.	
<b>Habilidades Directivas Personales</b>	0,100	0,159	200
<b>Habilidades Directivas Interpersonales</b>	0,081	0,253	200
<b>Habilidades Directivas Grupales</b>	0,142	0,045	200

Fuente: Elaboración Propia

### III. DISCUSIÓN

La presente investigación pretendió determinar la relación entre las habilidades directivas y liderazgo estratégico en organizaciones de la ciudad de Chiclayo, las cuales son imprescindibles en un directivo ya que esto hace posible que el equipo de trabajo que se lidera participe activamente, esto genera un ambiente que estimula compromiso, aprendizaje y orienta a resultados. A continuación, se estarán discutiendo los principales hallazgos de este estudio.

Se observa que en cuanto al cumplimiento del objetivo general, el valor de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman es significativo ( $p < 0.05$ ); lo que indica de que existe una relación significativa directa entre las habilidades directivas y el liderazgo estratégico en organizaciones de la ciudad de Chiclayo, ello coincide con lo expuesto por Whetten y Cameron en el 2005, quienes refieren que las habilidades directivas y de liderazgo son de vital importancia ya que estas se complementan, pues al desarrollar las habilidades directivas y la experiencia de la dirección de equipos estratégicamente, permiten que la organización a la que pertenecen estos directivos tengan éxito.

La dimensión más predominante de las Habilidades Directivas es la de Habilidades Directivas Grupales con un 68.8%, lo cual indica que los directivos de las organizaciones sobresalen en la formación de equipos eficaces (Whetten, 2011), la dimensión que más predomina en el Liderazgo Estratégico son las Habilidades Personales con un 66% en el nivel De acuerdo, esto quiere decir que los directivos son organizados, trabajan en equipo y expresan su opinión hacia los demás, desarrollando siempre las Habilidades Personales (Rowe, 2001).

En lo que respecta a determinar la relación entre habilidades directivas personales, grupales e interpersonales y características de liderazgo se encontró que no existe una relación significativa directa entre las dimensiones de ambas variables, lo que significa que no hay mayor presencia de estas habilidades directivas y no se logran evidenciar las características de liderazgo, pues estas implican que el líder estratega no posea las habilidades directivas adecuadas para lograr un desempeño óptimo y por ende no ejerza un liderazgo visionario y gerencial (Whetten & Cameron, 2011; Rowe, 2011).

Al Determinar la relación entre habilidades directivas personales, grupales e interpersonales y competencias personales se encontró que no existe una relación directa significativa entre las dimensiones de las variables en estudio, lo que significa que al no existir mayor presencia de habilidades directivas personales, grupales e interpersonales, no existe mayor presencia de competencias personales, ya que al hablar de competencias personales, nos referimos a aquellas características individuales que posee un individuo que le permiten desempeñarse óptimamente en su puesto de trabajo y al integrarse con las habilidades directivas no logran que el individuo logre un desempeño eficaz y destaque en el mundo laboral, y en esta relación no se ven dichas competencias personales.

Al determinar la relación entre las dimensiones de habilidades directivas interpersonales y grupales y la dimensión gestión y resultados se encontró que solo existe una relación directa significativa entre las dimensiones de Habilidades directivas interpersonales y grupales de las variables en estudio, lo que significa que a mayor presencia de habilidades directivas interpersonales y grupales mayor presencia de gestión y resultados, lo cual coincide con Rowe en el 2001, quien argumenta que ello implica el gestionar y evaluar el cumplimiento de objetivos con el fin de mejorar la eficacia de la organización, ya que permite involucrar a todos los miembros de la organización y los enfoca hacia un objetivo en común, concuerda con lo expuesto por Whetten y Cameron,2011, quienes hacen énfasis en la formación de equipos efectivos, promoviendo el empowerment a través de la delegación de tareas lo cual hace sentir a los colaboradores como un elemento fundamental dentro de la organización, generando mayor compromiso, resultados efectivos y fidelización con la misma.

Al determinar la relación entre habilidades directivas personales, grupales e interpersonales y habilidades personales se encontró que solo existe una relación directa significativa entre la dimensión habilidades directivas grupales y la dimensión habilidades personales de las variables investigadas, lo que significa que a mayor presencia de habilidades directivas grupales mayor presencia de habilidades personales, según Rowe en el 2001, es evidente que antes de ejercer un cargo directivo es de vital importancia contar con habilidades personales ya que son cruciales al desempeñar una serie de actividades, ya sea en la vida laboral o personal.

Al determinar la relación entre habilidades directivas personales, grupales e interpersonales y cambios organizacionales se encontró que existe una relación directa significativa entre la dimensión habilidades directivas grupales y la dimensión cambios organizacionales de las variables en estudio, lo que significa que a mayor presencia de habilidades directivas grupales mayor presencia de cambios organizacionales, Rowe manifiesta que debido al mundo globalizado en el que vivimos las organizaciones están sujetas a cambios, Whetten y Cameron en el 2011 refieren que es ahí donde entran a tallar estas habilidades directivas las cuales un directivo debe poseer para impulsar y conducir a que la organización a la que pertenecen logre adaptarse airoosamente a estas diversas innovaciones.

Al determinar la relación entre habilidades directivas personales, grupales e interpersonales y herramienta gerencial se encontró que existe una relación directa significativa entre la dimensión habilidades directivas grupales y la dimensión herramienta gerencial de las variables estudiadas, lo que significa que a mayor presencia de habilidades directivas grupales mayor presencia de herramienta gerencial, Rowe en el 2001 manifiesta que las habilidades directivas grupales y la herramienta gerencial se integran de modo que gracias a estas estrategias los directivos se apoyan en la toma de decisiones que podrían causar cierto desequilibrio a la organización.

Los resultados hallados en la presente investigación nos demuestran que si se encontró una relación significativa directa entre las variables de estudio y cada una de sus dimensiones, sin embargo existe un porcentaje de la población estudiada que se encuentra en un nivel por debajo de lo esperado, ello coincide con lo expuesto por Cumpa en el 2018 ya que en la realidad lambayecana se puede observar que en las organizaciones de la ciudad de Chiclayo es imprescindible dar a conocer la importancia de las habilidades directivas y liderazgo estratégico a diferencia de otras realidades en el país, debido al índice de desconformidad de los colaboradores para con sus jefes, es necesario desarrollar estas habilidades para incrementar la satisfacción de los mismos, mejorar el clima laboral y por ende la productividad de la organización.

#### **IV. CONCLUSIONES**

Al finalizar el presente estudio se llegaron a las siguientes conclusiones:

- En lo que respecta al cumplimiento del objetivo general del presente estudio, se encontró que existe una relación significativa directa entre las variables de estudio.
- La dimensión más predominante de las Habilidades Directivas es la de Habilidades Directivas Grupales con un 68.8%, lo cual indica que los directivos de las organizaciones sobresalen en la formación de equipos eficaces.
- Se concluyó que la dimensión que más predomina en el Liderazgo Estratégico son las Habilidades Personales con un 66% en el nivel De acuerdo, esto quiere decir que los directivos son organizados, trabajan en equipo y expresan su opinión hacia los demás, desarrollando siempre las Habilidades Personales.
- Se concluye también que existe una relación significativa entre la dimensión de Habilidades directivas grupales de la variable Habilidades Directivas y las dimensiones Gestión y Resultados, Habilidades Personales, Cambios Organizacionales y Herramienta Gerencial del Liderazgo Estratégico Organizacional; lo que significa que los directivos garantizan una mejor calidad en la labor que realizan, generan el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de la interacción con los demás.

## **V. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda implementar en las organizaciones programas de capacitación en entrenamiento de habilidades directivas y liderazgo estratégico, para reforzar las competencias de los directivos que ya están asumiendo un cargo de mando en las organizaciones a las que pertenecen.
- Realizar talleres de concientización dirigidos a los directivos, cuya temática sea el valorar la importancia de contar con directivos que posean habilidades directivas y a su vez ejerzan un liderazgo estratégico, pues ello es de vital importancia ya que el contar con equipos de trabajo motivados y comprometidos con los objetivos organizacionales, impulsará a la organización al éxito.

## REFERENCIAS

- Aburto, H., & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 41- 49.
- Aguilar, F., & Guerrero, A. (2017). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel N° 04, 2013*. Universidad César Vallejo. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/9429>
- Alvarado, N. (2016). *Liderazgo Estratégico y su relación con el trabajo en equipo en las facultades de la Universidad Nacional del Callao*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Recuperado de [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/782/T\\_DOCTORADO%20EN%20PSICOLOG%C3%8DA\\_09042526\\_ALVARADO\\_BRAVO\\_NESTOR\\_MARCIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/782/T_DOCTORADO%20EN%20PSICOLOG%C3%8DA_09042526_ALVARADO_BRAVO_NESTOR_MARCIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Asociación Americana de Psicología. (2010). Principios éticos de los psicólogos y código de conducta. *Práctica de Investigación: La Psicología En El Ámbito Jurídico. Reflexiones Ético-Clínicas a Través de Un Estudio Cualitativo de Casos*, 1–16. Recuperado de [///Users/Ricart/Downloads/APA 2010.pdf](///Users/Ricart/Downloads/APA%202010.pdf)
- Ato, M., & López, J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059.
- Beatty, K., & Hughes, R. (2005). Reformulating strategic leadership. *European Business Forum*, (21), 14-17.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al Más Alto Nivel: Como Crear y Dirigir Organizaciones de Alto Desempeño*. (E. Sánchez, Ed.). Bogotá: Grupo Editorial Norma. Recuperado de <http://bladimirhenriquez.com/uploads/other/Liderazgo-Al-Mas-Alto-Nivel.pdf>
- Carnota, O. (1985). *Teoría y práctica de la dirección socialista*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Chiavenato I., (1993) “*Administración de Recursos Humanos*”. México D. F.: Editorial Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (J. Chacón, Ed.) (9ª ed.). México D. F.: Editorial Mc Graw Hill. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Cumpa, J. (marzo, 2018). *Gestión y Desarrollo del talento humano*. Conferencia llevada a cabo en el Instituto de Formación Superior Zegel IPAE, Chiclayo.
- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). Habilidades Gerenciales como fundamento de la Estrategia Competitiva en los Sectores de Actividad Metalmeccánica Venezolana. *Tendencias*, 7(1), 81-100. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3985408.pdf>
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 83(11), 125-140. Recuperado de <http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>
- Gorrochotegui, A. (2010). *Cómo asumir el liderazgo de un centro educativo. Una guía práctica*. Caracas: Italgráfica, S.A. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Alfredo\\_Martell/publication/259930467\\_Como\\_asumir\\_el\\_liderazgo\\_de\\_un\\_centro\\_educativo\\_Una\\_guia\\_practica/links/0c96052e932d75fa74000000/Como-asumir-el-liderazgo-de-un-centro-educativo-Una-guia-practica.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_Martell/publication/259930467_Como_asumir_el_liderazgo_de_un_centro_educativo_Una_guia_practica/links/0c96052e932d75fa74000000/Como-asumir-el-liderazgo-de-un-centro-educativo-Una-guia-practica.pdf)
- Goyal, M. (2013). Importancia de las habilidades interpersonales en el lugar de trabajo. *Revista indexada y arbitrada internacional*, 5(49), 1-49
- Guzman, P. (2007). *Strategic leadership: qualitative study of contextual factors and transformational leadership behaviors of executive directors*. University Of Phoenix. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/77b2b16ab9aee084a2547c8431cd0d33/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Humpiri, S. (2016). *Habilidades Directivas y Eficiencia Administrativa en trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016*. Universidad Nacional de Moquegua. Recuperado de [http://repositorio.unam.edu.pe/bitstream/handle/UNAM/10/T\\_095\\_44903925\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unam.edu.pe/bitstream/handle/UNAM/10/T_095_44903925_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Lira, J. (26 de setiembre de 2015). Especial EMA: Las diez empresas más admiradas del Perú. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/especial-ema-diez-empresas-admiradas-peru-100936>
- Madrigal, B. (2002). *Habilidades Directivas*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo: Enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw-Hill.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Martínez, A. (2011). *Habilidades directivas en la Administración Pública. Un valor en alza*. *Revista Calidad*. México: McGraw-Hill. Recuperado de <http://dmartinezv.blogspot.pe/2011/04/habilidades-directivas-en-la.html>
- Matos, G., & Caridad, M. (2010). Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales. *CICAG*, 6(1), 1-14. Recuperado de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmZmZXJuYW5kb2FqYW5lbHBvcnRhZm9saW91cGFuYXxneDoyY2IyMjU1YzA1MGEzNjA3>
- Pacheco, A. (2010). *Evaluación de Habilidades Directivas y de Liderazgo de los jefes comerciales en la Empresa Atento Seccional Bucaramanga*. Universidad de la Sabana. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/5202/129928.pdf?sequence=1>
- Peiró, J., & García, F. (2009). *PROACTIVE: Análisis anticipatorio de necesidades de formación y desarrollo de competencias para el trabajo*. Valencia: ADEIT Fundación Universidad Empresa de Valencia. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/317412324\\_PROACTIVE\\_Analisis\\_anticipatorio\\_de\\_necesidades\\_de\\_formacion\\_y\\_desarrollo\\_de\\_competencias\\_para\\_el\\_trabajo](https://www.researchgate.net/publication/317412324_PROACTIVE_Analisis_anticipatorio_de_necesidades_de_formacion_y_desarrollo_de_competencias_para_el_trabajo)
- Pereda, J., López, T., & González, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba. *Intangible Capital*, 10(3), 528–561.

- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PP23&dq=comportamiento+organizacional+robbins+1999&ots=YK59dhm938&sig=idKiCxncfL2vJdwrb1JsH03i1uE#v=onepage&q=comportamiento%20organizacional%20robbins%201999&f=false>
- Rowe, W. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Ruiz, P. (2013). Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. *Revista M&M*. 7. 108-116.
- Salinas, P. (2012). *Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la municipalidad distrital "coronel Gregorio Albarracín Lanhipa" de Tacna, en el año 2011*. (Tesis de Grado). Universidad nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna. Recuperado de [http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNJB\\_d1e2d52cc127140388da81859f4d4ce6/Details](http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNJB_d1e2d52cc127140388da81859f4d4ce6/Details)
- Valera, G. (2015). *Liderazgo estratégico y motivador: la herramienta clave ante la adversidad organizacional*. (Tesis de Maestría). Universidad de Carabobo. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2365/Gvalera.pdf?sequence=1>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (8ª ed.) México: Pearson Educación. Recuperado de [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/a.%20Whetten,%20D.%20Cameron,%20K.%20\(2011\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/a.%20Whetten,%20D.%20Cameron,%20K.%20(2011).pdf)
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (8ª ed.) México: Pearson Educación. Recuperado de <http://files.clases8.webnode.es/200000066-bb33fbc2d6/Desarrollo-de-Habilidades-Directivas.pdf>
- William, A., & Clements, C. (1999). Leadership characteristics and strategic planning, *Management Research News*, 22(1), 11-18. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/01409179910781599>

Worden, S. (2003). The Role of Integrity as a Mediator in Strategic Leadership: A Recipe for Reputational Capital. *Journal of Business Ethics* 46 (1), 31-44