



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Habilidades Directivas y el Clima Organizacional en la Secretaría
General del Gobierno Regional de Lambayeque

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE: Maestra en Gestión Pública

AUTORAS:

Fernández Montañez, Victoria Marlene (ORCID: 0000-0003-3851-4704)
Llontop Guzman, Maria Rosa (ORCID: 0000-0003-1770-2124)

ASESOR:

Dr. Díaz Tamay, Félix (ORCID: 0000-0002-9803-4887)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

CHICLAYO – PERÚ

2020

Dedicatoria

A Dios por su infinita bondad.

A mi esposo por su incondicional y constante apoyo; a mis hijos Gabriela y Diego por ser mi motivo en todo lo que hago.

A mi madre Angélica por su infinito amor y bondad, porque es mi ángel protector y está siempre conmigo. A mi padre Víctor y Hermanos Miguel Ángel, José Ulises, Gloria Edith y Martha Janeth por ser parte de mi familia y ser ejemplo de unión y cariño.

Victoria Marlene

A mi querida familia, en especial a mi madre Genara, por ser la principal promotora de mi formación profesional y ahora ser el ángel que guía mis pasos.

A mi hija Dajanna Paulina, por ser mi motivación más grande para concluir con éxito este proyecto académico y de esta forma darle un ejemplo de superación profesional.

Maria Rosa

Agradecimiento

En primer lugar a Dios, por permitirnos llegar con éxito hasta esta etapa, pese a diversos obstáculos que se presentaron en el camino; quien nos brinda salud, sabiduría y fortaleza para cumplir nuestras metas.

A la Escuela de Posgrado, docente y administrativo de la Universidad Cesar Vallejo, especialmente a los docentes que durante todo el programa de maestría supieron compartir con nosotros sus conocimientos y sabias experiencias que permitieron directa e indirectamente nuestra sólida formación en la especialidad de Gestión Pública.

A nuestro Asesor Dr. Félix Díaz Tamay, por su gran aporte en la revisión de la presente tesis.

Las Autoras

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	13
<i>2.1 Tipo y Diseño de Investigación</i>	<i>13</i>
<i>2.2 Operacionalización de variables</i>	<i>13</i>
<i>2.3 Población, muestra y muestreo</i>	<i>15</i>
<i>2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.</i>	<i>15</i>
<i>2.5 Procedimiento.</i>	<i>16</i>
<i>2.6 Métodos de análisis de datos</i>	<i>16</i>
<i>2.7 Aspectos éticos</i>	<i>16</i>
III. RESULTADOS	18
<i>3.1 Análisis descriptivo de habilidades directivas</i>	<i>18</i>
<i>3.2 Análisis descriptivo de clima organizacional</i>	<i>20</i>
<i>3.3 Análisis de correlación</i>	<i>22</i>
IV. DISCUSIÓN	25
V. CONCLUSIONES	29
VI. RECOMENDACIONES	30
REFERENCIAS	31
ANEXOS	34

Índice de tablas

Tabla 1: Población y muestra en Secretaria General del G.R.L.	15
Tabla 2: Baremo de cuestionarios: habilidades directivas y clima organizacional	16
Tabla 3: Distribución de porcentajes en administración eficaz	18
Tabla 4: Distribución de porcentajes en comunicación empática	18
Tabla 5: Distribución de porcentajes en actuación ética	19
Tabla 6: Distribución de porcentajes en resolución de problemas	19
Tabla 7: Distribución de porcentajes en liderazgo democrático	20
Tabla 8: Distribución de porcentajes en fortalezas motivacionales	20
Tabla 9: Distribución de porcentajes en toma de decisiones	21
Tabla 10: Distribución de porcentajes en productividad organizacional	21
Tabla 11: Medidas de resumen	22
Tabla 12: Prueba de normalidad de datos.	22
Tabla 13: Correlaciones entre las dimensiones de ambas variables.	23
Tabla 14: Correlación entre habilidades directivas y clima organizacional	24

Resumen

La presente investigación titulada *Habilidades directivas y el clima organizacional en la Secretaría General del Gobierno Regional de Lambayeque*, surgió después de efectuado el diagnóstico situacional, donde se constató en etapa facta perceptual: limitadas habilidades directivas y deficiente clima organizacional. En trabajo de campo se aplicaron dos cuestionarios, a veinticuatro colaboradores; se constataron objetiva y cartesianamente: 68 % ubicado en Zona B, reflejó que medianamente se desarrollaba administración eficaz, comunicación empática, actuación ética y resolución de problemas en variable: habilidades directivas; 51 % en Zona B, también expresó que medianamente se desarrollaba liderazgo democrático, fortalezas motivacionales, toma de decisiones y productividad organizacional en variable climático. El análisis de correlación reflejó: dimensión liderazgo democrático se correlacionó muy significativamente (0,01) con dimensiones: administración eficaz (Pearson: ,669^{**}) y comunicación empática (Pearson: ,565^{**}); dimensión fortalezas motivacionales se correlaciona muy significativamente (0.01) con dimensiones: administración eficaz (Pearson: ,697^{**}) y comunicación empática (Pearson: ,5708^{**}); dimensión toma de decisiones se correlaciona muy significativamente (0.01) con dimensiones: comunicación empática (Pearson: ,750^{**}) y resolución de problemas (Pearson: ,674^{**}). En dimensión productividad organizacional se observa existencia de interrelación muy significativa y positiva con dimensiones administración eficaz (Pearson: ,678^{**}) y resolución de problemas (Pearson: ,580^{**})

Palabras clave: Habilidades directivas, clima organizacional, relación directa.

Abstract

This research entitled Management Skills and organizational climate in the General Secretariat of the Regional Government of Lambayeque, emerged after the situational diagnosis, where it was found in a post-perceptual de facto stage: limited management skills and poor organizational climate. In fieldwork, two questionnaires were applied, to twenty-four collaborators; were found objectively and cartesively: 68% located in Zone B, reflected that effective administration, empathetic communication, ethical action and problem solving in variable: management skills were developed; 51% in Zone B, he also expressed that there was moderately democratic leadership, motivational strengths, decision-making and organizational productivity in climate variables. Correlation analysis reflected: democratic leadership dimension was very significantly correlated (0.01) with dimensions: effective administration (Pearson: .669**) and empathetic communication (Pearson: .565**); dimension motivational strengths correlates very significantly (0.01) with dimensions: effective administration (Pearson: .697**) and empathetic communication (Pearson: .5708**); dimension decision-making correlates very significantly (0.01) with dimensions: empathetic communication (Pearson: .750**) and problem solving (Pearson: .674**). In dimension organizational productivity there is very significant and positive interrelationship with effective management dimensions (Pearson: .678**) and problem solving (Pearson: .580**)

Keywords: Management skills, climate organizational, direct relationship.

I. INTRODUCCIÓN

Dos situaciones se encaran en esta investigación: efectividad de habilidades directivas y su relación con desarrollos eficientes en el clima organizacional, para constar impactos significativos en desempeños de líderes y colaboradores, así como sus repercusiones al interior de oficinas pertenecientes a organizaciones gubernamentales. La relación considera sumas en mediciones de creencias, símbolos, ritos, valores, expectativas, prácticas formales y cotidianas, negativas o positivas, burocráticas o normativas, democráticas o fuertemente jerarquizadas.

A nivel mundial, investigaciones Gallup, en 164 países, determinaron que 32 % de colaboradores argelinos se mostraban insatisfechos con gerentes y administradores; 27 % de alemanes repudiaban a sus jefes por escasas habilidades en gestión; 25 % de trabajadores chinos sentían desprotección del Estado; 16 % de franceses reclamaba mejores condiciones ambientales y afectivos para desempeñar mejor sus trabajos (Adams, 2017). Insatisfacción que incrementa percepciones negativas ante resquebrajamientos empresariales por la carencia de habilidades en directivos y colaboradores.

En Colombia, informe Fuerza laboral, aplicado a 2,500 trabajadores públicos arrojó deficiencias en climas organizacionales: “24 % desmotivados en ejercicio de funciones laborales; 27 % incumplían tareas asignadas por egoísmos, hipocresías y falta de solidaridad; 49 % cambiaría sus puestos de trabajo porque en los ambientes no se actúa con sinceridad, respeto y responsabilidad” (Valenciano, 2017). Porcentajes demostrativos de climas adversos que desmotivan, generan insatisfacciones, anulan voluntades y esfuerzos para trabajar por el bienestar y engrandecimiento del sector empresarial.

La Universidad Pública de Washington, lamenta la merma de habilidades de liderazgo en empresas estatales: gerentes más solitarios, administradores pasan más tiempo en oficinas, lanzando órdenes a través del teléfono móvil, colaboradores extrañan comunicación *face to face*, desdeñan consejos, abandonan deportes, se alejan

de reuniones sociales (Gore, 2017). En Bolivia, 32,9 % de trabajadores estatales jamás elogian a sus jefes o compañeros de trabajo; 29,4 % nunca aceptan errores, ni piden disculpas; 24,2 % incumplen tareas; 12.1 % evaden responsabilidades, no aceptan asumir riesgos, tampoco se involucran en políticas de mejora, ni aceptan perfeccionamientos, actualizaciones, participaciones en seminarios de calidad y mejora de servicio hacia los usuarios (Valdivieso, 2018).

En Perú, encuesta realizada por Supera demostró: “52 % de trabajadores estatales cuestionaba escasas habilidades gestionarias en administradores, 48 % prefería renunciar o cambiarse a otros ministerios por escasas motivaciones y recompensas, falta de voluntad, compromiso, deseo de superación en mayoría de colaboradores con sus empresas” (Gestión, 2018). Cifras pesimistas en trabajadores que consolidan la negativa percepción del ciudadano hacia la ineficacia del sistema administrativo nacional. Esto contrasta con porcentajes del crecimiento económico del país: en 2017, ingreso nacional bruto triplicado: de 050 en 2002 a 5 500 USD en 2016; reducción de tasas de pobreza hasta la mitad; 13 % de incremento en recaudación fiscal, presupuesto público se elevó de s/. 53 929 a s/.148 419 millones. Este fuerte crecimiento presupuestal no repercutió favorablemente con crecimiento del Estado, porque no se gastó bien, no hubo crecimiento sostenible, tampoco desarrollo económico y social (Izquierdo, 2018).

Manifiesta Coya (2018): el deficiente clima organizacional se constata cuando se diseñan innovadoras estrategias de cambio, que comprometen a todos los actores sociales, pero que no son consultados, ni tomados en cuenta durante la planificación; absurda marginación que acentúa resentimientos y origina posiciones adversas ante lo que se desea implementar. Además, los directivos no abordan integral, ni multidisciplinariamente las áreas de trabajo, menos toman en cuenta materiales, presupuestos, infraestructura, disponibilidades horarias, recursos humanos, etc. Las deficientes habilidades directivas se verifica en comportamientos negativos, carencia de cultura de inclusión, cosificación, exclusión, racismo, discriminación, violencia física y psicológica.

Situaciones problemáticas que también ocurren en el ámbito concreto de la presente investigación: Secretaria General del Gobierno Regional de Lambayeque: dependencias excesivamente jerarquizadas, basadas en formalidades verticalistas

relacionadas con responsabilidades programáticas, directivas, ejecutivas, controlistas; que afectan actividades comunes, creativas, espontáneas, perjudican interacción social, desempeños eficientes, limitan aportes en mejora del clima organizacional, así como impide el fortalecimiento del compromiso institucional.

La mayoría de colaboradores se quejan porque los directivos casi nunca analizan situaciones problemáticas individuales o colectivas, tampoco valoran fortalezas y oportunidades, ni proporcionan alternativas para superar debilidades y amenazas internas o externas; consideran que incapacidades de encargados de la gestión originan: debilitamiento en visión y misión institucional, faltas de compromiso, limitadas competencias operacionales, excesivas recargas laborales, específicamente en Secretaría General, área que declina permanentemente en funciones estratégicas, por la carencia de una propuesta coherente con políticas regionales y funcionales de gestión documental y archivamiento, así como deficiencias propositivas en normatividad, operatividad y competitividad en gestión funcional de su competencia.

En área de gestión documental se percibe creciente desinterés en directivos y colaboradores, sumado a escasos logros en unidades orgánicas, inadecuados mecanismos de control interno, deficiencias en implementación de estrategias referidas a transparencia pública, evaluación, actualización de archivos secretariales, periféricos de las sedes regionales, y de sus órganos conformantes; incumplimiento normativo en evaluaciones trimestrales, pronunciado desdén en actualización de archivos secretariales, escasa coordinación en modificación de procesos de cada área y falta de análisis en los períodos establecidos.

En área del Archivo Regional de Lambayeque, se percibe escasez de propuestas efectivas relacionadas con formulación de políticas regionales, falta de coordinación en aplicación de normatividades, desinterés en mejora de acciones relacionadas con registro, inspección y supervisión de archivos generales; deficiencias y carencias de habilidades directivas, que afectan notablemente la gestión y el clima organizacional.

En relación a los trabajos previos internacionales relacionados con las variables de estudio, se tiene: Aránguiz y Rivera (2017), en tesis presentada a Universidad de Barcelona, España, concluyeron: “En contextos empresariales se generaron tensiones en

relaciones individuales y sociales, manifestadas en destrucción de valores, tergiversaciones de la realidad social, falsas interpretaciones del clima laboral, influencias negativas de líderes carismáticos y de sentidos caóticos en esquemas de experiencias y acciones”(p. 112). Conclusión que considera relaciones comerciales mediadas por uso de tecnologías de la información, en contextos de globalización y sociedad del conocimiento. Colás (2016) en Universidad de Sevilla, anotó como conclusión: “Resultados obtenidos demuestran escaso interés directivo hacia condiciones infraestructurales, climas emocionales, roles de desempeños eficientes, factores de mayor peso en innovaciones tecnológicas, líneas de trabajo con acento en diseños organizacionales innovadores e inteligentes; esto impide posicionamiento y despegue” (p. 98). Conclusión interesante porque confirma la estrecha relación entre habilidades en gestores y clima organizacional. Pereda, López-Guzmán y González (2014), concluyó: “Habilidades directivas se constituyen en ventajas competitivas en sectores públicos de Córdoba, crean climas afectuosos, empáticos y democráticos entre administradores y colaboradores, manejan adecuadamente destrezas interpersonales, delegan funciones y desarrollan puestos de responsabilidad en entidades con capitales humanos menos desarrollados” (p. 103).

En ámbito nacional, Rondón (2017), en su tesis concluyó: “la deficiente práctica de valores (respeto y puntualidad), y el deficiente clima institucional no son responsabilidades únicamente de la escuela, involucra a familias, organizaciones y Estado; implica aprender para cambiar, pensar antes de actuar, tomar decisiones libres y comprometidas con la institución” (p. 88). La conclusión refleja deficiencias en clima institucional, falta de planificación, motivación, manejo limitado de estrategias para evaluar logros obtenidos. Salazar y Vegas (2017), incorporaron como conclusión significativa: “La correlación con coeficientes de Pearson comprobó hipótesis general: existe relación directa entre habilidades de gestores administrativos y satisfacción en calidad del servicio a usuarios gracias a estrategias corporativas en ámbitos específicos y destrezas competitivas en el plano educativo” (p. 79). Demuestra correlación directa entre variables en procesos de gestión, liderazgo, clima institucional y percepciones de usuarios externos. Torres (2014), al término del trabajo de campo incorporó esta conclusión: “El personal asistencial refleja buen clima laboral pues sienten satisfacción por el trabajo realizado (34 %); 42 % reafirma compromiso hacia mayor desarrollo eficiente del hospital; 24 % acepta participación en capacitación y actualización para

mejorar atención al prójimo” (p. 116). Reafirma permanente motivación y recompensas, compromiso institucional y calidad de servicio asistencial en todos los estamentos de la organización.

En plano regional, Santisteban (2016), en investigación correlacional concluyó: “Coeficientes Pearson mostraron relación diferenciada en dos dimensiones medidas: relaciones interpersonales deterioradas, deficiente clima institucional, trabajo inconsciente, caótico, descoordinado e incorrecta política administrativa del Estado, escasas habilidades sociales en gestores académicos y repercusiones negativas en estudiantes y padres de familia” (p. 99). Negativismo que repercute en calidad de gestión educativa, falta de liderazgo, autoritarismo docente, escasa voluntad estudiantil y postergación hacia ansiada calidad educativa. Gamarra y Dávila (2015), anotaron como conclusión significativa: “La aplicación de habilidades directrices permitió: disposiciones afectivas entre colaboradores, asimilación de actitudes positivas, mejores comportamientos, práctica de valores, excelente clima institucional, interacción constante, desarrollo óptimo de relaciones interpersonales, tolerancia, respeto, solidaridad y convivencia democrática” (p. 99). Pertinente comentario basado en teoría X – Y, de Douglas Mc Gregor en relaciones humanas y teoría organizacional de Peter Drucker. Bustamante (2015), indicó: “las habilidades directrices, al término del trabajo de campo, fortalecieron: relaciones interpersonales, intrapersonales, liderazgos, inteligencia, respeto, convivencia escolar, apoyo social, autocontrol, solución de problemas, empatía, sentimientos, interacciones sociales, relaciones de convivencia pacífica y fortalecimiento de habilidades empáticas entre colaboradores” (p. 101).

El siguiente Marco Teórico corresponde a las variables de estudio. Las habilidades se definen como capacidades procedimentales que permiten a las personas desarrollar actividades, tareas, ejercicios con eficacia, actuar de manera competente en situaciones cotidianas, alternar con entornos concretos, activar comportamientos saludables, solucionar problemas en distintas esferas, permitiendo a los demás, controlar impulsos y dirigir sus vidas mediante estos indicadores: procedimientos, producción, eficiencia, control, estrategias, destrezas, actitudes (Foster, 2015). Directivas son facultades pertenecientes a personas que ejercen funciones o gobiernan corporativamente organizaciones complejas y heterogéneas; ello exige dominio de

competencias, habilidades y características personales necesarias para influir en otros (Cisneros, 2019).

Las habilidades directivas se sustentan en constructos teóricos formulados por Koontz (2016), quien las define como “capacidades analíticas y de resolución de problemas, ejercidas por personas gerenciales, capaces de activar destrezas, procedimientos, técnicas humanas, conceptuales, de diseño, según los niveles de organización empresarial” (p. 302). Los gerentes activan sus potencialidades, identifican problemas, analizan aspectos complejos, exploran alternativas, detectan oportunidades, analizan racionalmente obstáculos e interferencias hasta encontrar las soluciones acertadas. Todo problema es oportunidad para crecer, para descubrir necesidades que requieren satisfacer los clientes; ofreciendo productos o servicios, que a la larga significan éxitos para la corporación.

Los éxitos no son fáciles y no basta identificar problemas, analizar oportunidades y resolverlos eficientemente; los directivos requieren descubrir la voluntad de colaboradores, reconocer sus emociones, motivaciones, necesidades, intereses, expectativas de aquellos que se involucran en los cambios y también de los que se resisten a ellos. Por eso resulta importante reconocer las características personales de las personas que administran empresas, se comunican empáticamente con los colaboradores, ejercen integridad, honestidad, experiencia en cada una de sus intervenciones.

El autoconocimiento, aspecto central del comportamiento humano, caracteriza a los hábiles directivos; ratificado por máxima antiquísima: *conócete a ti mismo*, según Plutarco, tallada en Oráculo de Delfos, santuario místico de reyes y generales, que buscaban consejos para resolver asuntos importantes. En Hamlet de Shakespeare, Polonio aconseja: *Sé fiel a ti mismo, y a eso seguirá, como la noche al día, que no podrás ser entonces falso para nadie*. Autoconocimiento fundamental para lograr dominio de sí mismo, no es suficiente, se requiere autocontrol, definir prioridades y metas, administración eficaz del tiempo, manejo del estrés; por lo tanto, autoconocimiento, introspección, comprensión de uno mismo resultan esenciales para funcionamientos productivos personales e interpersonales, pero también para comprender a los demás y mostrar empatía hacia ellos.

Erich Fromm, 1939, observó cercana conexión entre concepto de uno mismo y los sentimientos hacia los demás; después, Carl Rogers, 1961, propuso que autoconocimiento y aceptación de uno mismo son requisitos para la salud psicológica, crecimiento personal, y capacidad de conocer y aceptar a los demás; reconoció que autoestima es necesidad humana básica, en sus casos clínicos, más poderosa que las necesidades fisiológicas. Manejo del estrés y administración del tiempo son habilidades administrativas cruciales, aunque menos atendidas por los directivos. En Estados Unidos, 40 % de rotación de personal se debe al estrés en el trabajo; 60 % de accidentes industriales son por estrés, deficiencias cardiovasculares, aparatos respiratorios, sistema endocrino, tracto gastrointestinal, hormonas reproductivas femeninas y masculinas, inmunodepresión, trastornos neurológicos, adicción y trastornos de ansiedad.

Considera Alava (2015) que “la solución de problemas es habilidad indispensable en directivos eficaces, tanto analítica como creativamente, aunque los problemas requieren diferentes habilidades, consumen tiempo, generan estrés y no terminan nunca; la primera solución no es la mejor; únicamente, personas analíticas resuelven problemas”. Las relaciones interpersonales positivas generan energía positiva en la vida de las personas, experimentan interacciones, se sienten contentas, revitalizadas, animadas; mejoran desempeños en sus trabajos y actividades sociales, aprenden eficazmente, se sienten seguras, se concentran más, se distraen menos. En era electrónica, el correo domina los canales comunicativos en las organizaciones; sin embargo, encuestas internacionales indican que los diálogos interpersonales siguen siendo la segunda forma más frecuente de comunicación (Cisneros, 2019).

“Las habilidades directrices adquieren visión integradora, teórica y práctica, idónea en formación y desarrollo de hábitos y destrezas dentro de las empresas, pues gestionan eficientemente alternativas que permite la más cercana inserción en la realidad” (Aylwin & Gussi, 2015). Directivos eficaces ejercen diez roles agrupados en tres funciones: *Interpersonales*, se constituyen en cabezas visibles de la organización, lideran colaboradores, enlazan sujetos, ambientes y contextos productivos. *Informativas*, identificando, detectando, monitoreando, propagando y difundiendo informaciones lógicas y éticamente ciertas. *Decisivas*, mediante promoción, evaluación y orientación adecuada en la solución de problemas.

En oficinas gubernamentales, los directivos hábiles mediante procesos graduales o aproximaciones afectivas procuran que las diversas áreas desarrollen eficientemente sus funciones; colaboradores construyen conocimientos, descubran problemas a través de acción - reflexión inmediata o diferida, utilicen técnicas o estrategias previstas en el plan anual de trabajo, se organicen interdisciplinariamente para mediar, asistir, guiar u orientar discusiones que lleguen a buen puerto. Esto permite abrir nuevas oportunidades, enfrentar amenazas y fortalecer potencialidades, conocimientos, experiencias, recursos internos y externos, aportes innovadores y creativos.

Las dimensiones de las habilidades directivas, adaptadas de Koontz (2016) son: administración eficaz, comunicación empática, actuación ética, resolución de problemas. La administración eficaz, según Alpízar (2015) es “capacidad idónea en personas inteligentes capaces de utilizar conocimientos en diversos entornos para dirigir, influir, proponer, construir y solucionar problemas de manera proactiva, potenciando esfuerzos, ahorrando energías, administrando tiempos, motivando, insistiendo e impulsando la participación de colaboradores voluntarios”. Se deduce implementación de propuestas innovadoras, cambios en formas y métodos de concebir diseños que incluyen nuevos lineamientos.

La comunicación empática es proceso irreversible, abierto, cíclico, dinámico, interactivo, formativo, de contacto directo con sus semejantes para transmitir conocimientos, sentimientos, deseos, expectativas y emociones basados en confianza en sí mismo, entendimiento de problemas, ayudas y fortalecimiento de autoestima; es articulación de informaciones en doble vía, viaja empáticamente en ambas direcciones: así como jefes rinden cuentas de arriba abajo, quienes reportan son responsables por informaciones que empiezan hacia abajo y luego asciende” (Cohen, 2015). Son indicadores básicos: escuchar, leer, hablar, mejorar significativamente las vías comunicativas, fortalecer el espíritu de cooperación solidaridad y respeto mutuo.

La actuación ética exige comportamientos morales, dignos de confianza, integridad, honestidad y responsabilidad; líderes empresariales poseen disposiciones éticas orientadas hacia práctica de valores, estructuradas en base a tres componentes fundamentales: cognitivo (saber algo), afectivo (saber emocional relacionado con querer), conductual (expresado en comportamientos y conductas). Son indicadores:

distinguir moral autónoma, actuar proactivamente, respetar culturas ajenas, emitir juicios valorativos, actuar reflexivamente, difundir creaciones, demostrar conductas relativamente estables (Tobón, 2014).

La resolución de problemas se basa en perspectivas globales, no restringidas a puntos de vista puramente matemáticos; plantea serie de procedimientos que se utilizan y aplican en cualquier campo de la vida diaria, se constituye en competencia que activa habilidades y destrezas, previamente planificadas y que ayudan a situar y utilizar adecuadamente los conocimientos adquiridos (Osejo, 2015). Activar conjunto de procedimientos lógicos, siguiendo secuencialmente los siguientes pasos o etapas formuladas por Pólya: comprender el problema (CP), concebir un plan (P), ejecutar el plan (EP); y examinar la solución; metodológicamente comprende técnicas y procedimientos básicos, en base a cuatro pasos estratégicos polyanios.

El clima desde el ámbito institucional es “el ambiente donde se ejecutan relaciones mutuas entre trabajadores, abarca elementos culturales de una empresa, valorados en momentos determinados y bajo percepciones positivas o negativas de los colaboradores, que interaccionan dentro y fuera de la organización” (Alava, 2015). También es forma de sentir y manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. Puede ser motivo u obstáculo para buenos desempeños institucionales, factor de distinción e influencia en comportamientos de quienes la integran. Organizacional se refiere a “estructura intencional y formal de funciones o puestos de trabajos formales o informales ejercidos por personas conscientes del rol desempeñado, de competencias laborales, capacidades establecidas para actuar en climas contruidos solidariamente y en beneficio de la empresa” (Foster, 2015).

El clima organizacional es definido por Cisneros (2019), como “ambiente estructurado donde se ejecutan actividades diarias que conducen al cumplimiento de políticas planeadas y proyectadas meticulosamente; se constituye en personalidad empresarial, contribuye a imagen proyectada hacia posicionamiento exterior”. Especialistas analizar e interpretar periódicamente esta personalidad, planean cambios, intervenciones, modificaciones, reajustes para contribuir con entornos que permitan

desempeños exitosos del personal en el cumplimiento de sus principales funciones organizacionales.

La teoría del clima organizacional surge en 1946, cuando Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realiza investigaciones en Michigan, acerca del liderazgo, descubriendo diversidad de estilos asociados a diferentes niveles de productividad. Los departamentos con productividades más elevadas delegaban autoridad, ejercían supervisiones flexibles, se interesaban por la vida personal y bienestar de colaboradores. “Concluyó que ambientes organizacionales productivos dependen básicamente de conducta de líderes carismáticos o transformacionales. Propuso estudio prioritario en los siguientes factores: flujos comunicativos, toma de decisiones, interés por colaboradores, influencia de los líderes, motivaciones y expectativas por el trabajo colectivo” (Alava, 2015). En la medición del clima organizacional, estudió sistemas de Administración, con descripción de los diferentes tipos de líder: autoritario, que explota a subordinados; superior, también autoritario pero paternalista, controla estrictamente a subordinados, pero nunca delega autoridad; consultivo, solicita a subordinados opiniones, pero toma la decisión final; democrático, da algunas instrucciones a colaboradores, les permite participar plenamente, decisiones se toman consensuadamente o por mayoría.

Son dimensiones del clima organizacional: liderazgo democrático, fortalezas motivacionales, toma de decisiones, productividad organizacional (Salinas, 2018). Liderazgo democrático es proceso abierto, decisivo y participativo en la definición de políticas y directrices, monitoreo de resultados y toma de decisiones consensuadas democráticamente, Líderes manejan comunicaciones que fluyen en todos los sentidos, por flexibilidad y eficiencia, con relaciones interpersonales en equipos de trabajo, cimentados en confianza mutua y jamás en esquemas formales o jerárquicos. (Cisneros, (2019).

Fortalezas motivacionales son factores claves que involucran capacidades para estimular, provocar, mantener, dirigir conductas hacia objetivos empresariales, tomando en cuenta impulsos, expectativas, necesidades, estímulos y recompensa a los colaboradores que deciden participar de las acciones innovadoras y de fortalecimiento institucional (Cohen, 2015).

Toma de decisiones referido a procesos lógicos, cohesionados con la solución de problemas que afectan el normal desarrollo institucional, discute alternativas probables, analiza las mejores opciones, valora la participación conjunta y armoniosa de los colaboradores, contempla formulaciones coherentes con FODA institucional, misión y visión filosófica de la empresa, competencias y responsabilidades de todos los involucrados en sus puestos desempeñados (Salinas, 2018).

Productividad organizacional es capacidad redituada en cada una de las unidades de trabajo y que benefician rendimientos económicos, perfeccionamientos personales, climas favorables en empresas que planificaron, implementaron, ejecutaron y monitorearon propuestas factibles basadas en objetivos institucionales” (Tobón, 2016).

La formulación del problema, según Kerlinger se formula mediante la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las relaciones entre habilidades directivas y el clima organizacional en la Secretaría General del Gobierno Regional de Lambayeque?

La justificación legal se basa textualmente en la Ley General del Trabajo, tomando en cuenta disposiciones complementarias del Capítulo V, correspondiente a seguridad social, salud, bienestar y medio ambiente laboral, en sus artículos 3.2.2., 3.2.3., 3.2.4., que delimitan justificaciones legales referidas a la promoción y protección de seguridad en trabajadores, salud preventiva en los puestos de trabajo, deberes generales preventivos e informaciones y capacitaciones progresivas. La justificación epistemológica integra fundamentaciones científicas y filosóficas de las variables tratadas como elementos básicos en estructura organizacional y funcional, así como en la comprensión holística de las dimensiones relacionadas con directivos y colaboradores. La justificación metodológica se centra en aspectos deductivos, cartesianos, cuantitativos, numéricos de mediciones efectuadas; interpretaciones inductivas de las correlaciones halladas en base a la triangulación metodológica: resultados, trabajos previos y teorías que apoyan el cumplimiento de los objetivos. La justificación práctica se centra en articulación de constructos teóricos relacionados con habilidades directiva y clima organizacional, considerando estrategias de desempeño, relaciones sociales, trabajos en equipos, toma de decisiones y resolución de problemas.

Las hipótesis se plantean así: H_1 : Existe correlación directa entre habilidades directivas y el clima organizacional en la Secretaría General del Gobierno Regional de Lambayeque. H_0 : No existe correlación directa entre habilidades directivas y el clima organizacional en la Secretaría General del Gobierno Regional de Lambayeque.

Objetivo general: Determinar la relación entre habilidades directivas y el clima organizacional en la Secretaria General del Gobierno Regional de Lambayeque.

Objetivos específicos:

Analizar epistemológicamente el proceso de las habilidades directivas en relación con el clima organizacional en la Secretaria General del Gobierno Regional de Lambayeque.

Identificar niveles de habilidades directivas en colaboradores de la muestra de estudio

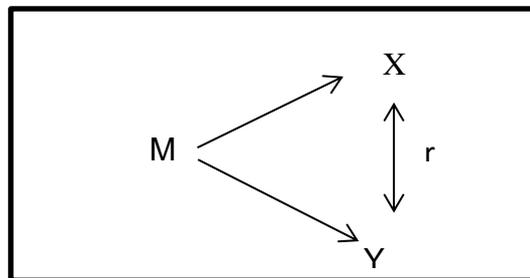
Diagnosticar el estado actual del clima organizacional en la Secretaria General del Gobierno Regional de Lambayeque.

Determinar la relación entre las variables de estudio y en base a la correlación de los resultados.

II. MÉTODO

2.1 Tipo y Diseño de Investigación

Diseño no experimental, descriptivo, correlacional, tipo mixto, examina relaciones entre variables, aunque jamás explica que una sea causante u origine a la otra; correlaciona asociaciones, nunca relaciones causales. Es investigación correlacional, identifica relaciones entre variables, en forma presencial, con usuarios o colaboradores, mediante el método de verificación correlacional; estudio no experimental de corte transversal, pues se limita a observación de acontecimientos sin intervenir, manipular, ni controlar variables del estudio (Arnal, 2010).



Dónde:

M: Muestra

X: Habilidades directivas

Y: Clima organizacional

r: Relación entre variables X, Y

2.2 Operacionalización de variables

Variable X: Habilidades directivas

Variable Y: Clima organizacional

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Habilidades directivas	Administración eficaz	Líderes solicitan informaciones acerca de fortalezas y debilidades para futuras mejoras, requieren ideas y alternativas, cumplen estándares, administran tiempos y recursos, priorizan actividades para ahorrar energías	Cuestionario
	Comunicación empática	Líderes dialogan empática y frecuentemente con colaboradores, comprenden sus problemas, alaban públicamente sus aportes, atienden reclamos y guardan discreción.	
	Actuación ética	Líderes saludan, respetan, solicitan ayuda para resolver problemas empresariales, encaran públicamente a colaboradores más necesitados, informan verazmente situación de la empresa	
	Resolución de problemas	Líderes mejoran y confían plenamente en colaboradores, aportan ideas, demuestran ser competentes, guían soluciones y estimulan a colaboradores más efectivos y eficaces	
Clima organizacional	Liderazgo democrático	Líderes poseen visión futura, demuestran habilidades para animar y trabajar colectivamente, se apasionan con autodesarrollo y delegan funciones a los colaboradores más hábiles.	Cuestionario
	Fortalezas motivacionales	La organización motiva permanentemente, estimula relaciones sociales, mantiene diálogos abiertos, celebra éxitos y especifica resultados alcanzados	
	Toma de decisiones	Líderes identifican causas y consecuencias, siguen pesquisas, evitan pesimismo, diagnostican y explotan fortalezas, optimizan recursos y sistematizan alternativas	
	Productividad organizacional	La organización se interesa por ambientes agradables de trabajo, estimula productividad económica y afectiva, comunica sistemas de control y medición, fortalece lazos de amistad y compañerismo	

2.3 Población, muestra y muestreo

Población integrada por universo reducido de trabajadores en esta Secretaría General, en 2019, 24 en total, con edades que fluctúan entre 25 hasta 45 años, de ambos sexos, con parecidas características físicas y psíquicas, provenientes de familias de clase media y que gozan de aparente buena salud física, mental y social.

Tabla 1: Población y muestra en Secretaria General del G.R.L.

Oficinas	Varones	Mujeres	Total
Secretaría General	11	01	02
Imagen Institucional	03	02	05
Gestión Documental	05	02	07
Archivo Regional	07	03	10
Total	16	08	24

Fuente: Oficina de Recursos Humanos

La muestra representativa corresponde a la población debido a su carácter reducido; el muestreo no paramétrico, al azar, se utilizó en la presente investigación.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Técnica del fichaje, en búsqueda bibliográfica que sustenta teórica y científicamente la investigación, instrumentos utilizados fueron: fichas de resumen, comentario, análisis y síntesis. Técnica de observación, en diagnóstico situacional de problemas que generan investigación, con utilización de Ficha de Observación Directa. Técnica de encuesta con preguntas concretas acerca de las variables de estudio.

Cuestionarios adaptados de Pereda, López - Guzmán y González, que en 2014, presentaron tesis de Maestría en Administración Pública en Universidad de Córdoba. Habilidades directivas con 20 indicadores, distribuidas en cuatro dimensiones: administración eficaz, comunicación empática, actuación ética y resolución de problemas, con cuatro alternativas de respuestas: Totalmente en desacuerdo (TD), En desacuerdo (ED), De acuerdo (DA), Totalmente de acuerdo (TA), que va desde 1 hasta 4 puntos. Clima organizacional también cuenta con 2º indicadores distribuidos en cuatro dimensiones: liderazgo democrático, fortalezas motivacionales, toma de decisiones y productividad organizacional, con las mismas alternativas y puntuaciones. Instrumentos

sometidos a validez y confiabilidad con Alfa de Cronbach: ,953, mediante prueba piloto con 10 cuestionarios validades en ambas variabes.

Tabla 2: Baremo de cuestionarios: habilidades directivas y clima organizacional

Escala	Niveles
20 – 17 puntos	Alto
16 – 11 puntos	Medio
10 – 00 puntos	Bajo

Fuente: Niveles de cuestionarios

2.5 Procedimiento.

Instrumentos adaptados, sometidos a juicio de expertos y prueba piloto, con valoración de validez y confiabilidad con Alfa de Cronbach. Con programa computacional SPSS, versión 22, se obtuvo medidas porcentuales y de tendencia central en resultados cuantitativos de los cuestionarios; mediante correlación de Pearson se determinaron las relaciones entre las variables.

2.6 Métodos de análisis de datos

Datos procesados con estadística descriptiva, estructurados en tablas de frecuencias e interpretadas subjetiva y coherentemente en concordancia con objetivos propuestos y constatados en discusión de resultados.

2.7 Aspectos éticos

Al igual que los trabajos científicos, respeta normatividades y protocolos del Centro de Investigación UCV, basado en veracidad de informaciones procesadas, respetando a los autores referenciados, consignando en citas entre comilladas: apellido paterno, año de la publicación, número de página citada, tal como lo exigen normas APA y referenciados alfabéticamente al final de la tesis.

Se destaca honradez de tesisistas, seriedad en procesamiento documental, respeto a colaboradores participantes, mantenidos en anonimato, pero consultados voluntariamente para autorización en difusión de resultados al finalizar el trabajo de campo. Participantes gozaron de respeto, libertad, voluntad, credibilidad, tal como lo exige la ética investigativa; confiabilidad y validez instrumental con participación de Alfa de Cronbach y Juicio de Expertos.

III. RESULTADOS

3.1 Análisis descriptivo de habilidades directivas

Tabla 3: Distribución de porcentajes en administración eficaz

Puntajes	Frecuencias	Porcentajes	Zona Normalidad	Estadísticos	
3	2	8	< 3,36	X	5,41
4	8	33	De 3,36 a	D.S.	1,74
6	10	42	6,84	Mínimo	3
8	4	17	> 6,84	Máximo	8

Fuente: Resultados de cuestionario de habilidades directivas

Tabla 3, media aritmética: 5,41 puntos, dispersión promedio: 1,74 puntos de calificaciones obtenidas con respecto al promedio; Zona A, nivel bajo: 10 % del grupo, Zona C, nivel alto: 20 % y un mayoritario 70 % en Zona B, nivel medio, que reconocen medianamente a líderes que administran con eficacia la Secretaría General, por eso solicitan con frecuencia informaciones relacionadas con fortalezas y debilidades de colaboradores, para capacitarlos y mejorar acciones en el futuro.

Tabla 4: Distribución de porcentajes en comunicación empática

Puntajes	Frecuencias	Porcentajes	Zona Normalidad	Estadísticos	
3	4	17	< 4,14	X	5,83
5	7	29	De 4,14 a	D.S.	1,36
6	8	33	5,359	Mínimo	3
9	5	21	> 6,86	Máximo	9

Fuente: Resultados de cuestionario de habilidades directivas

Tabla 4, media aritmética: 5,83 puntos, dispersión promedio: 1,36 puntos de calificaciones obtenidas con respecto al promedio; Zona A, nivel bajo: 20 % del grupo, Zona C, nivel alto: 25 % y en Zona B: 55 %, que medianamente reconoce manejo frecuente de comunicación empática en la Secretaría General, porque los líderes mantienen abiertos dialogan empáticos con colaboradores, se acercan a ellos para comprender problemas, dificultades, expectativas.

Tabla 5: Distribución de porcentajes en actuación ética

Puntajes	Frecuencias	Porcentajes	Zona Normalidad	Estadígrafos
3	4	17	< 3,42	X 6,04
5	6	25	De 3,42 a	D.S. 1,73
7	9	38	6,88	Mínimo 3
8	5	21	> 6,88	Máximo 8

Fuente: Resultados de cuestionario de habilidades directivas

Tabla 5, media aritmética: 6,04 puntos, dispersión promedio: 1,73 puntos de calificaciones obtenidas con respecto al promedio; Zona A, nivel bajo: 15 % del grupo, Zona C, nivel alto: 15 % y mayoritariamente en Zona B: 70 %, que reconocen a líderes que actúan éticamente, saludando, respetando, agradeciendo ayudas en resolución de problemas empresariales, guardando discreción e informando verazmente situaciones álgidas en la Secretaría General.

Tabla 6: Distribución de porcentajes en resolución de problemas

Puntajes	Frecuencias	Porcentajes	Zona Normalidad	Estadígrafos
3	2	8	< 3,48	X 6,16
5	8	33	De 3,48 a	D.S. 1,62
7	10	42	6,72	Mínimo 3
8	4	17	> 6,72	Máximo 8

Fuente: Resultados de cuestionario de habilidades directivas

Tabla 6, media aritmética: 6,16 puntos, dispersión promedio: 1,62 puntos de calificaciones obtenidas con respecto al promedio; Zona A, nivel bajo: 10 % del grupo, Zona C, nivel alto: 15 % y en Zona B: 75 %, que medianamente reconocen capacidades de líderes en resolución de problemas, gracias a sus auto mejoramientos continuos, confianza hacia colaboradores que aportan ideas, demuestran competencias y aceptan guiados, consejería y acompañamiento cuando de encontrar soluciones se trata.

3.2 Análisis descriptivo de clima organizacional

Tabla 7: Distribución de porcentajes en liderazgo democrático

Puntajes	Frecuencias	Porcentajes	Zona Normalidad	Estadígrafos
2	4	17	< 0,78	X 5,16
4	8	33	De 0,78 a	D.S. 1,92
6	6	25	4,62	Mínimo 2
8	6	25	> 4,62	Máximo 8

Fuente: Resultados de cuestionario de habilidades directivas

Tabla 7, media aritmética: 5,16 puntos, dispersión promedio: 1,92 puntos de calificaciones obtenidas con respecto al promedio; Zona A, nivel bajo: 20 % del grupo, Zona B, nivel medio 55 %, Zona C, nivel alto: 40 %. La mayoría medianamente reconoció actuación democrática de los líderes de la Secretaría General porque demostraron poseer visiones futuras, demostraron habilidades en animación, motivación y trabajo colectivo, así como delegación de funciones en colaboradores más hábiles.

Tabla 8: Distribución de porcentajes en fortalezas motivacionales

Puntajes	Frecuencias	Porcentajes	Zona Normalidad	Estadígrafos
2	7	29	< 0,54	X 4,75
4	6	25	De 0,54 a	D.S. 2,11
6	6	25	4,76	Mínimo 2
8	5	21	> 4,76	Máximo 8

Fuente: Resultados de cuestionario de habilidades directivas

Tabla 8, media aritmética: 4,75 puntos, dispersión promedio: 2,11 puntos de calificaciones obtenidas con respecto al promedio; Zona A, nivel bajo: 35 % del grupo, Zona B, nivel medio 40 %, Zona C, nivel alto: 25 %. Medianamente, reconocieron fortalezas motivacionales en los líderes de Secretaría General, pues estimulaban el trabajo cooperativo y eficiente de manera permanente, promovían relaciones sociales, mantenían diálogos abiertos, celebraban éxitos cuando alcanzaban resultados esperados.

Tabla 9: Distribución de porcentajes en toma de decisiones

Puntajes	Frecuencias	Porcentajes	Zona Normalidad	Estadígrafos
2	5	21	< 0,54	X 5,54
5	9	38	De 0,54 a	D.S. 1,46
7	6	25	3,81	Mínimo 2
9	4	16	> 3,81	Máximo 9

Fuente: Resultados de cuestionario de habilidades directivas

Tabla 9, media aritmética: 5,54 puntos, dispersión promedio: 1,46 puntos de calificaciones obtenidas con respecto al promedio; Zona A, nivel bajo: 20 % del grupo, Zona B, nivel medio 55 %, Zona C, nivel alto: 25 %. Medianamente, valoraban la toma de decisiones eficaces porque los líderes de la Secretaría General después de la identificación de problemas, analizaban causas y consecuencias, seguían pesquisas, cuestionaban pesimismos, diagnosticaban y explotaban fortalezas, optimizaban recursos y sistematizaban alternativas.

Tabla 10: Distribución de porcentajes en productividad organizacional

Puntajes	Frecuencias	Porcentajes	Zona Normalidad	Estadígrafos
3	5	21	< 0,82	X 4,41
4	8	33	De 0,82 a	D.S. 1,73
5	7	29	4,428	Mínimo 3
6	4	17		Máximo 6

Fuente: Resultados de cuestionario de habilidades directivas

Tabla 10, media aritmética: 4,41 puntos, dispersión promedio: 1,73 puntos de calificaciones obtenidas con respecto al promedio; Zona A, nivel bajo: 25 % del grupo, Zona B, nivel medio 55 %. Medianamente reconocen productividad organizacional referida exclusivamente a mejoras en el clima laboral, porque casi todos se interesaban por la construcción afectiva de ambientes agradables, que estimulaban productividad económica y afectiva, mejoraba comunicación empática, toleraba los sistemas de control y medición, fortalecía lazos de amistad y compañerismo.

Tabla 11: Medidas de resumen

Estadísticos	Valores	Valores
	Habilidades directivas	Clima organizacional
Media	23,44	19,86
D.S.	6,45	7,22
Mínimo	12	9
Máximo	33	31

Fuente: Cuestionarios a 24 colaboradores

3.3 Análisis de correlación

Tabla 12: Prueba de normalidad de datos.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		
	Habilidades directivas	Clima organizacional
N	24	24
Parámetros normales ^{a,b}	23,44	19,86
	5,344	5,990
Máximas diferencias	,263	,127
extremas	,263	,098
	-,187	-,127
Estadístico de prueba	,263	,127
Sig. asintótica (bilateral)	,001 ^c	,200 ^{c,d}

Fuente: Elaboración propia

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.
- d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Tabla 12, presenta análisis de normalidad de datos, mediante Prueba de Kolmogorov - Smirnov, se observa que el valor de la Sig. asintótica (bilateral) para la variable Habilidades directivas es mayor al nivel de significación 0,05, lo que permite aceptar la hipótesis alterna que establece la normalidad de los datos, para esta variable, supuesto necesario para poder aplicar la prueba paramétrica de correlación de Pearson.

Tabla 13: Correlaciones entre las dimensiones de ambas variables.

		Administración eficaz	Comunicación empática	Actuación ética	Resolución de problemas
Liderazgo democrático	Correlación de Pearson	,669**	,565**	,506*	,450*
	Sig.(bilateral)	,001	,009	,023	,047
	N	24	24	24	24
Fortalezas motivacionales	Correlación de Pearson	,697**	,708**	,406	,643**
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,076	,002
	N	24	24	24	24
Toma de decisiones	Correlación de Pearson	,750**	,703**	,417	,674**
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,068	,001
	N	24	24	24	24
Productividad organizacional	Correlación de Pearson	,678**	,549*	,394	,580**
	Sig. (bilateral)	,001	,012	,086	,007
	N	24	24	24	24

Fuente: Elaboración propia

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 13, presenta análisis de correlación entre dimensiones de variable Habilidades directivas y clima organizacional, se observa que dimensión liderazgo democrático se correlaciona muy significativamente (0,01) con las dimensiones administración eficaz y comunicación empática. Las dimensiones fortalezas motivacionales y toma de decisiones de la variable clima organizacional se correlaciona muy significativamente (0.01) con dimensiones administración eficaz, comunicación empática y resolución de problemas. En dimensión productividad organizacional se observa existencia de interrelación muy significativa y positiva con dimensiones administración eficaz y resolución de problemas.

Tabla 14: Correlación entre habilidades directivas y clima organizacional

		Correlaciones	
		Habilidades directivas	Clima organizacional
Habilidades directivas	Correlación de Pearson	1	,848**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	24	24
Clima organizacional	Correlación de Pearson	,848**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	24	24

Fuente: Elaboración propia

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Tabla 14, presenta análisis de correlación entre variable Habilidades directivas y Clima organizacional, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson tiene un valor de 0,848**, con un Sig. (bilateral) 0,000 mayor al nivel de significación (0,05) lo que permite aceptar la hipótesis alterna que afirma la existencia de correlación entre ambas variables.

IV. DISCUSIÓN

El primer objetivo específico analizó epistemológicamente el proceso de las habilidades directivas en relación con el clima organizacional en la Secretaria General del Gobierno Regional de Lambayeque, basándose en constructos teóricos de Koontz (2016), que considera a las habilidades directivas como capacidades analíticas y de resolución de problemas, desarrolladas por líderes gerenciales que activan destrezas, procedimientos, técnicas, teorías conceptuales y de diseño empresarial, según sean los niveles organizacionales empresarial. El clima organizacional, históricamente se basa en Rensis Likert, psicólogo norteamericano, que en 1946 realizó investigaciones acerca del liderazgo en Michigan, donde descubrió estilos asociados a niveles de productividad, dependientes de ambientes organizacionales productivos basados en conductas de líderes carismáticos o transformacionales; por eso se centró en análisis de factores prioritarios: comunicación empática, toma de decisiones, interés de colaboradores, influencia de líderes, motivaciones y expectativas por el trabajo colectivo.

Resultado que concuerda con trabajo previo presentado por Colás (2016) en Universidad de Sevilla, en el cual reconoce el escaso interés directivo hacia condiciones infraestructurales, climas emocionales, roles de desempeños eficientes, factores de mayor peso en innovaciones tecnológicas, líneas de trabajo con acento en diseños organizacionales innovadores e inteligentes, que impide posicionamiento y despegue empresarial, así como confirma las estrechas relaciones entre las dos variables de estudio: habilidades en gestores y clima organizacional.

Teóricamente concuerda con aporte de Alava (2015), que valora habilidades en directivos y agradable clima organizacional en la solución de problemas, de manera eficaz, analítica, creativamente; porque consumen tiempo, generan estrés y dificultan desempeños internos, pero gracias al fomento positivo de relaciones interpersonales, se recargan energías, experimentan interacciones, se revitalizan propuestas, se mejoran desempeños, se aprende eficazmente y continúa hacia adelante.

Se identificaron niveles de habilidades directivas en veinticuatro colaboradores de la Secretaría General, mediante la aplicación del cuestionario que arrojó porcentajes más altos en Zona B, en las cuatro dimensiones medidas, reflejando que medianamente

los líderes demostraban habilidades en el manejo administrativo eficaz, se comunicaban empáticamente con los colaboradores, actuaban éticamente con respeto, sinceridad y responsabilidad y resolvían problemas de manera colectiva, discutiendo alturadamente, valorando propuestas, consensuando, sistematizando y aplicando la más eficiente.

Coincide con el trabajo previo de Aránguiz y Rivera (2017), quienes en tesis presentada en Universidad de Barcelona, quienes concluyeron reconociendo que inicialmente se generaron tensiones en relaciones individuales y sociales, se deterioraron valores, tergiversaron versiones acerca de las realidades internas de la organización, debido a intervenciones negativas de líderes carentes de carisma hacia los colaboradores.

Los aportes teóricos de Koontz (2016), determinan que no es fácil alcanzar éxitos y se requieren habilidades óptimas en directivos capaces de motivar la voluntad de colaboradores, reconocer emociones, motivaciones, necesidades, intereses, expectativas para que se involucren en los cambios; así como descubrir las percepciones negativas de aquellos que se resisten a innovaciones y transformaciones empresariales.

El estado actual del clima organizacional en la Secretaria General del Gobierno Regional de Lambayeque se diagnosticó mediante el cuestionario aplicado a 24 colaboradores y cuyos porcentajes más elevados se ubicaron en Zona B, es decir, medianamente se ejerce liderazgo democrático en fomento de ambientes afectuosos de trabajo colectivo, también se necesita acentuar las fortaleza motivacionales hacia los colaboradores; asimismo, se requiere fortalecer la toma de decisiones democráticas, consensuadas, sistematizadas y ejecutadas colectivamente para alcanzar la necesaria productividad organizacional.

Resultado que concuerda con trabajo previo de Rondón (2017), presentado en Universidad de Santa María, donde reconoció deficiencias en la práctica de valores, deterioros en el clima institucional y que requieren de la participación conjunta de la escuela, familia, Estado y organizaciones formalmente estructuradas para cambiar, pensar, actuar, tomar decisiones libres y comprometidas con la empresa.

El aporte teórico de Alava (2015), resulta fundamental para valorar a Rensis Likert, psicólogo norteamericano, que descubrió diversidad de estilos, diferentes niveles

de productividad y ambientes de trabajo agradables, con delegación de funciones, supervisiones flexibles, interés en bienestar de colaboradores; que se pueden conseguir con actuación decidida de líderes carismáticos o transformacionales.

La determinación de la relación entre habilidades directivas y clima organizacional se efectuó con análisis correlacional de Pearson, lográndose los siguientes resultados: dimensión liderazgo democrático se correlaciona muy significativamente (0,01) con las dimensiones administración eficaz (Pearson: ,669^{**}) y comunicación empática (Pearson: ,565^{**}). La dimensión fortalezas motivacionales de la variable clima organizacional se correlaciona muy significativamente (0,01) con dimensiones administración eficaz (Pearson: ,697^{**}), comunicación empática (Pearson: ,5708^{**}); dimensión toma de decisiones se correlaciona muy significativamente (0,01) con dimensiones comunicación empática (Pearson: ,750^{**}) y resolución de problemas (Pearson: ,674^{**}). En dimensión productividad organizacional se observa existencia de interrelación muy significativa y positiva con dimensiones administración eficaz (Pearson: ,678^{**}) y resolución de problemas (Pearson: ,580^{**})

Resultado relacionado con trabajo previo de Salazar y Vegas (2017), que detectaron correlación con coeficientes de Pearson y comprobaron hipótesis general, ya que existía relación directa entre habilidades de gestores administrativos y satisfacción en calidad del servicio a usuarios, demostrando la efectividad estratégica en variables relacionadas con procesos de gestión, liderazgo, clima institucional y percepciones de usuarios externos

Coincide con teoría de Coya (2018), que procura correlacionar agradables climas organizacionales con habilidades innovadoras de cambio, comprometiendo a todos los actores sociales, desde la planificación hasta la implementación de los cambios; con directivos que aborden integral y multidisciplinariamente áreas de trabajo, exploten materiales existentes, presupuestos, infraestructura, disponibilidad horaria, recursos humanos, etc.

En síntesis, los datos analizados demuestran la relación directa entre habilidades directivas y el clima organizacional en la Secretaría General del Gobierno Regional de Lambayeque; correlacionándose directamente las dimensiones: administración eficaz,

comunicación empática, actuación ética y resolución de problemas de la variables habilidades directivas con dimensiones: liderazgo democrático, fortalezas motivacionales, toma de decisiones y productividad organizacional de la variable climática.

V. CONCLUSIONES

Primera: El análisis epistemológico se sustentó en constructos teóricos de Harold Koontz en habilidades directivas y el clima organizacional basado históricamente en Rensis Likert, psicólogo norteamericano, con investigaciones acerca del liderazgo en Michigan, en 1946 y descubrimiento de factores climáticos afectivos para elevar niveles de productividad,

Segunda: Mediante cuestionario se identificaron niveles de habilidades directivas: 68 % de colaboradores se ubicaron en Zona B y reconocieron medianamente habilidades en administración eficaz, comunicación empática, actuación ética y resolución de problemas en los directivos de la Secretaría General del Gobierno Regional de Lambayeque.

Tercera: El diagnóstico del estado actual del clima organizacional, mediante cuestionario aplicado, ubicó mayores porcentajes en Zona B, es decir, medianamente 51 % reconoció manejo del liderazgo democrático en la Secretaría General, fortalezas motivacionales que requerían fortalecimiento, limitada toma de decisiones consensuadas, discutidas, sistematizadas y desarrolladas colectivamente, así como productividad organizacional que necesitaba fortalecerse.

Cuarta: Al establecer las relaciones con coeficientes de Pearson se identificaron correlaciones directas entre las dimensiones de habilidades directivas: administración eficaz, comunicación empática, actuación ética y resolución de problemas con las dimensiones del clima organizacional: liderazgo democrático, fortalezas motivacionales, toma de decisiones y productividad organizacional.

VI. RECOMENDACIONES

Primera: Planear, implementar y desarrollar programas de intervención para activar mente y cuerpo, escuchar y hablar en comunicaciones empáticas, desarrollar respeto y responsabilidad en habilidades sociales, participación voluntaria y conjunta en actividades empresariales que procuren posicionamientos en el complejo universo organizacional.

Segunda: Difundir resultados de la presente investigación para que estudiantes en ejercicio renueven sus prácticas diarias; colaboradoras se sensibilicen, vivencien y comprometan con las construcciones de climas afectivos en sus áreas de trabajo.

Tercera: Las organizaciones sociales y la Universidad César Vallejo deben coordinar esfuerzos para mejorar la formación profesional en la región de Lambayeque, de acuerdo a su desarrollo político, socioeconómico y cultural; procurando firmas de convenios u hojas de ruta para aprovechar instalaciones infraestructurales, talentos humanos e innovaciones para fortalecimiento de empresas competitivas.

REFERENCIAS

- Adams, G. (2017). *Informe Gallup de medición de la calidad de servicio en empresas públicas*. Barcelona, España: Deusto.
- Alava, C. (2015). *Psicología Educativa Superior para ambientes hispanoamericanos*. Lima: San Marcos.
- Alpízar, S. (2015) *Mejora continua y acción correctiva en el mundo de los negocios*. México: Prentice Hall.
- Aránguiz, C. y Rivera, P. (2017). *Construcción de ciudadanía y formación virtual, como estrategias de aprendizajes en competencias transversales, impactos y oportunidades en sociedades en vías de desarrollo*. (Tesis de Maestría en Gestión Gubernamental). España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Arnal, J. (2010). *Metodología de investigación científica: cualitativa, cuantitativa*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Aylwin, E. y Gussi, H. (2015). *La gestión educativa y la participación ciudadana*. Colombia: Alberto Merani.
- Bustamante, C. (2015). *Habilidades directrices y clima institucional en escuelas del nivel secundario de Lambayeque*. (Tesis de Doctorado en Educación). Chiclayo: Universidad César Vallejo.
- Cisneros, A. (2019). *Neuromarketing y Neuroeconomía. Código emocional del consumidor*. Colombia: ECOE Ltda.
- Cohen, W. (2015). *En clase con Drucker, diecisiete lecciones magistrales*. Bogotá: Grupo Norma.

- Colás, P. (2016). *Climas emocionales empresariales asociados a procesos de habilidades en gestores innovadores*. (Tesis de Maestría en Administración Gubernamental) España: Universidad de Sevilla.
- Coya, H. (2018, agosto 22). Deficiencias en climas organizacionales de la región La Libertad. Lima: Suplemento Economía del diario El Comercio.
- Foster, L. (2015). *Visiones estratégicas en el mundo empresarial y competencias en el liderazgo*. Madrid: Pirámide.
- Gamarra, J. y Dávila, E. (2015). *Modelo de gestión educativa de clima institucional con equidad y cumplimiento de responsabilidades en trabajadores administrativos del sector Salud de Lambayeque*. (Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas). Chiclayo: Universidad Particular de Chiclayo.
- Gestión (2018, septiembre, 25). Percepciones relacionadas con habilidades directrices en empresas públicas de la provincia del Callao. Lima: *Suplemento Economía* del diario El Comercio.
- Gore, S. (2017, octubre, 25). Informe anual del deterioro de habilidades directrices en empresas norteamericanas dedicadas a la construcción. *Revista Tablero*. Santiago de Chile.
- Izquierdo, J. (2018, noviembre, 12). Paradojas económicas en recaudación, presupuesto y gasto público en el país. Lima: *Diario Perú 21*.
- Koontz, L. (2016). *Principios modernos de la Administración. Una perspectiva multidisciplinaria*. Colombia, Cali: Planeta.
- Osejo, L. (2015). *Resolución de problemas con metodología Polya*. Huancayo: El tambo S.A.
- Pereda, F., López - Guzmán, T. y González, F. (2014). *Las habilidades directivas como ventajas competitivas. El caso del sector público en la provincia de*

Córdoba. (Tesis de Maestría en Administración Pública). Argentina: Universidad de Córdoba.

Rondón, Á. (2017). *Estrategias psicopedagógicas basadas en teorías del desarrollo moral para mejorar la práctica de valores: respeto y puntualidad en alumnas de educación primaria de Institución Educativa Nuestra Señora de Lourdes de Arequipa*. (Tesis de Maestría en Ciencias de la Educación). Arequipa: Universidad Nacional de Santa María.

Salazar, N. y Vegas, L. (2017). *Estudio correlacional entre gestión de procesos administrativos y satisfacción en calidad del servicio a usuarios de UGEL N° 04 del distrito de Comas*. (Tesis de Maestría en Administración de Empresas). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Salinas, J. (2018). *Diseño organizacional de las empresas innovadoras*. Lima: Universidad Tecnológica del Perú.

Santisteban, Y. (2016). *Correlación entre planificación estratégica de Directores y calidad educativa en instituciones del distrito de La Victoria*. (Tesis de Maestría en Educación). Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Tobón, S. (2016). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y valoración*. Madrid: Ecoe Ltda.

Torres, M. (2014). *Clima laboral y niveles de satisfacción en personal asistencial del Hospital del Niño en Provincia Constitucional del Callao*. (Tesis de Maestría en Enfermería). Lima: Universidad Nacional Cayetano Heredia.

Valdivieso, M. (2018, agosto, 28). Situación del clima laboral en organizaciones educativas de la región de Oruro. Bolivia: *Revista Educando*.

Valenciano, R. (2017). Informe de climas organizacionales en empresas estatales de Medellín. Colombia: Norma S.A.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de habilidades directivas

INSTRUCCIÓN: Estimado colaborador (a), el presente cuestionario es completamente anónimo, tiene por objeto diagnosticar habilidades directivas en Secretaria General de la Región Lambayeque; agradecemos de antemano las respuestas que servirán para efectuar un trabajo de investigación y alcanzar propuestas de mejoras en el tema. Te agradecemos trabajos con sinceridad e individualmente.

	•Totalmente en desacuerdo
	•En desacuerdo
	•De acuerdo
	•Totalmente de acuerdo

Dimensiones	N°	Indicadores	D	D	A	A
Administración eficaz		Los directivos solicitan informaciones periódicas acerca de tus fortalezas y debilidades para futuras mejoras.				
		Los directivos requieren con frecuencia ideas, creencias y alternativas para elevar productividad institucional.				
		Los líderes siempre cumplen estándares y principios personales adecuados que guían sus conductas.				

		Administran eficazmente recursos, tiempos, necesidades, avances, retrocesos y asuntos pendientes				
		Priorizan actividades para ahorrar energías, tiempos y estrategias que permitan tratamiento adecuado de tareas				
Comunicación empática		Los líderes dialogan empática y frecuentemente con los colaboradores				
		Líderes demuestran comprender problemas, necesidades y expectativas de los colaboradores				
		Líderes alaban públicamente los aportes de los colaboradores en los trabajos grupales				
		Líderes atienden reclamos compasiva y obligatoriamente, pero sin convicción de ayuda solidaria				
	0	Líderes influyen y delegan funciones directrices a				

		colaboradores				
Actuación ética	1	Líderes saludan, respetan, solicitan ayuda para resolver problemas empresariales				
	2	Líderes encaran públicamente a colaboradores que insisten en pedidos de ayuda económica				
	3	Líderes informan verazmente situaciones conflictivas que requieren urgente solución				
	4	Líderes se esfuerzan, toman iniciativas, actúan con honestidad				
	5	Líderes mejoran y confían plenamente en colaboradores interesados en mejorar la calidad de sus servicios.				
Resolución de problemas	6	Líderes aportan diversas ideas alternativas para solución de problemas				
	7	Líderes demuestran ser competentes				

		cuando proponen soluciones creativas e innovadoras en la solución de problemas				
	8	Líderes guían soluciones e impulsan a colaboradores para que en conjunto resuelvan problemas en la empresa.				
	9	Líderes se esfuerza por potenciar habilidades y fortalecer actitudes positivas en colaboradores				
	0	Líderes otorgan estímulos y reconocimientos a colaboradores más efectivos y eficaces.				

Anexo 2: Cuestionario de clima organizacional

INSTRUCCIÓN: Estimado colaborador (a), el presente cuestionario es completamente anónimo, tiene por objeto diagnosticar debilidades en el clima organizacional de la Secretaria General de la Región Lambayeque; agradecemos de antemano las respuestas que servirán para efectuar un trabajo de investigación y alcanzar propuestas de mejoras en el tema. Te agradecemos trabajes con sinceridad e individualmente.

	•Totalmente en desacuerdo
	•En desacuerdo
	•De acuerdo
	•Totalmente de acuerdo

Dimensiones	N°	Indicadores	D	D	A	A
Liderazgo democrático		Líderes poseen visión de futuro porque saben quiénes son y hacia donde se dirigen				
		Líderes tienen habilidades para animar a trabajar colectivamente los cambios para alcanzar el despegue empresarial.				
		Líderes se apasionan por su autodesarrollo, autoestima, independencia y servicio a los demás.				
		Delegan funciones en colaboradores que gozan de confianza y seguridad				

		Asignan labores de acuerdo con habilidades y competencias que cada uno posee.				
Fortalezas motivacionales		La organización motiva permanentemente a colaboradores para trabajar colectivamente				
		Estimula relaciones sociales y mantiene abiertos los diálogos y consejerías				
		Siempre ayuda a esforzarse y sentirse contentos con las actividades desarrolladas				
		Celebra éxitos esporádicos y ofrece retroalimentación oportuna a colaboradores				
	0	Especifica claramente resultados deseados y estimula permanentemente el espíritu colaborativo				
Toma de decisiones	1	Líderes identifican causas y consecuencias de				

		problemas e invitan a seguir las pesquisas				
	2	Ayudan a evitar pesimismo y transmisión de percepciones equivocadas en relación a dificultades empresariales				
	3	Diagnostican y explotan competencias y fortalezas actitudinales de equipos de trabajo				
	4	Optimizan recursos disponibles y ahorra esfuerzos en el logro de objetivos.				
	5	Sistematizan alternativas y democráticamente asumen la toma de decisiones eficaces				
Productividad organizacional	6	La organización se interesa por creación de ambientes agradables de trabajo productivo				
	7	Estimula productividad				

		comparando estándares alcanzado en años anteriores				
	8	Comunica sistemas de monitoreo, control y medición de resultados				
	9	Se preocupa por fortalecer lazos de amistad y relaciones familiares				
	0	Sugiere acciones oportunas para mantener la productividad económica y afectiva en la empresa				



GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE
SECRETARÍA GENERAL

"Año de la Universalización de la Salud"

EL SECRETARIO GENERAL DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE, QUE SUSCRIBE.

HACE CONSTAR:

Que, con fines estrictamente académicos, autorizó y brindó facilidades, a doña **MARIA ROSA LLONTOP GUZMAN**, identificada con DNI. N°42664322 y doña **VICTORIA MARLENE FERNANDEZ MONTAÑEZ**, identificada con DNI N°16439965, egresadas del Programa Académico de Maestría en Gestión Pública de la **Universidad César Vallejo**, para efectuar su trabajo de investigación en la **Secretaría General** de esta Entidad en el año **2019**, denominado "Habilidades Directivas y el Clima Organizacional en la Secretaría General del Gobierno de Lambayeque", para la obtención del grado de **Maestro en Gestión Pública**.

Se expide la presente a solicitud de la parte interesada, para los fines correspondientes.

Chiclayo, 03 de enero de 2020

GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE

Abog. Ricardo V. Silva Peraza
SECRETARIO GENERAL