



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL**

---

**“Relación entre habilidades gerenciales de los coordinadores académicos y el clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres FN – 2019”**

**TESIS**

**Presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Administración con mención en Gerencia Empresarial**

**AUTOR:**

**Bach. Vílchez Licera, Pablo César**

**ASESOR:**

**Dr. Olivos Campos, Carlos Alberto**

**LAMBAYEQUE - PERÚ**  
**2020**

“Relación entre habilidades gerenciales de los coordinadores académicos y el clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres FN – 2019”.

---

**Bach. Pablo César Vélchez Licera**  
**Autor**

---

**Dr. Carlos Alberto Olivos Campos**  
**Asesor**

Tesis presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado de: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL.

**Aprobado por:**

---

**M.Sc. JUAN ZAPATA SANDOVAL.**  
**Presidente del jurado.**

---

**M.Sc. JUAN FRANCISCO ZENTNER ALVA**  
**Secretario del jurado.**

---

**M.Sc. JUAN CARLOS SAMAME CASTILLO**  
**Vocal del jurado.**

Lambayeque, 2020

### **Declaración jurada de originalidad**

Yo, Vílchez Licera, Pablo César, investigador principal y Mg. Olivos Campos, Carlos Alberto, asesor del trabajo de investigación “Relación entre habilidades gerenciales de los coordinadores académicos y el clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres FN – 2019”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 21 de enero de 2020.

Nombre del investigador: Bach. Vílchez Licera, Pablo César.

Nombre del asesor: Mg. Olivos Campos, Carlos Alberto.

**Dedicatoria****A DIOS,**

Por guiarme y ser mi fortaleza. Por brindarme una vida llena de sabiduría, aprendizajes y experiencias.

**A MI FAMILIA,**

En memoria a una verdadera guerrera. Por enseñarme que en esta vida, uno tiene que saber luchar hasta el final y nunca rendirse; mi madre.

A mis sobrinos Daniella, Isabella y Sebastián, por enseñarme que de la mano de Dios, con esfuerzo y valentía, las adversidades se vencen.

## **Agradecimiento**

A:

Las autoridades, profesores y personal de la EPG de la UNPRG, por su enseñanza de calidad brindada y por la oportunidad de culminar una etapa más en mi vida profesional.

Las autoridades de mi alma mater y actual centro laboral: USMP-FN. Por todo su apoyo y confianza en permitirme realizar todo el proceso de investigación sin contratiempos ni inconvenientes.

## Índice general

Declaración jurada de originalidad.....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice general .....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras .....	ix
Índice de anexos .....	x
Resumen .....	xi
Abstract .....	xii
Introducción .....	13
Capítulo I: Diseño Teórico.....	18
1.1. Antecedentes de la investigación.....	18
1.2. Base teórica.....	20
1.3. Definiciones conceptuales.....	32
1.4. Operacionalización de variables.....	33
1.5. Hipótesis.....	34
Capítulo II: Métodos y Materiales.....	35
2.1. Tipo de investigación.....	35
2.2. Método de investigación.....	35
2.3. Diseño de contrastación.....	35
2.4. Población, muestra y muestreo.....	36
2.5. Técnicas, instrumentos, equipos y materiales de recolección de datos.....	37
Capítulo III: Resultados.....	38
3.1. Caracterización de la muestra.....	38
3.2. Resultados de la variable: Habilidades Gerenciales .....	41

3.3. Resultados de la variable Clima Organizacional .....	51
3.4. Contrastación de hipótesis. ....	63
Correlación entre habilidades gerenciales y el clima organizacional.....	65
Capítulo IV: Discusión.....	66
4.1. Respecto a las Habilidades Gerenciales. ....	66
4.2. Respecto al Clima Organizacional .....	69
4.3. Respecto a la Correlación entre variables.....	71
Conclusiones .....	73
Recomendaciones.....	74
Referencias bibliográficas. ....	75
Anexos.....	78

## Índice de tablas

Tabla 1: Matriz de operacionalización de variables. ....	33
Tabla 2: Distribución de colaboradores administrativos según programa.....	36
Tabla 3: Estadística de fiabilidad del instrumento.....	37
Tabla 4: Encuestados según nivel de estudios.....	39
Tabla 5: Resultados de ítems de la dimensión habilidades grupales .....	41
Tabla 6: Resultados de ítems de la dimensión habilidades interpersonales. ....	44
Tabla 7: Resultados de ítems de la dimensión habilidades personales.....	47
Tabla 8: Resultados de ítems de la dimensión estructura. ....	51
Tabla 9: Resultados de ítems de la dimensión responsabilidad.....	53
Tabla 10: Resultados de ítems de la dimensión relaciones interpersonales. ....	55
Tabla 11: Resultados de ítems de la dimensión recompensa.....	58
Tabla 12: Resultados de ítems de la dimensión identidad. ....	60
Tabla 13: Correlación entre la dimensión hab. grupales y el clima organizacional. ....	63
Tabla 14: Correlación entre la dimensión hab. interpersonales y el clima organizacional. ....	64
Tabla 15: Correlación entre la dimensión hab. personales y el clima organizacional.....	64
Tabla 16: Correlación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional. ....	65

## Índice de figuras

Figura 1: Encuestados según sexo. ....	38
Figura 2: Rango de edad de los encuestados. ....	39
Figura 3: Tiempo de servicio de los colaboradores. ....	40
Figura 4: Resultados de la dimensión habilidades grupales. ....	43
Figura 5: Nivel de la dimensión habilidades grupales. ....	43
Figura 6: Resultados de la dimensión habilidades interpersonales. ....	46
Figura 7: Nivel de la dimensión habilidades interpersonales. ....	46
Figura 8: Resultados de la dimensión habilidades personales. ....	49
Figura 9: Nivel de la dimensión habilidades personales. ....	49
Figura 10: Resultados de la dimensión habilidades gerenciales. ....	50
Figura 11: Nivel de la variable habilidades gerenciales. ....	51
Figura 12: Resultados de la dimensión estructura. ....	52
Figura 13: Nivel de la dimensión estructura. ....	53
Figura 14: Resultados de la dimensión responsabilidad. ....	54
Figura 15: Nivel de la dimensión responsabilidad. ....	55
Figura 16: Resultados de la dimensión relaciones interpersonales. ....	57
Figura 17: Nivel de la dimensión relaciones interpersonales. ....	57
Figura 18: Resultados de la dimensión recompensa. ....	59
Figura 19: Nivel de la dimensión recompensa. ....	60
Figura 20: Resultados de la dimensión identidad. ....	61
Figura 21: Nivel de la dimensión identidad. ....	62
Figura 22: Opinión sobre el clima organizacional. ....	62
Figura 23: Nivel de la variable clima organizacional. ....	63

## **Índice de anexos**

Anexo 1: Solicitud a la institución para ejecución de trabajo de investigación. ....	78
Anexo 2: Autorización de la institución para ejecución de trabajo de investigación. ....	79
Anexo 3: Encuesta para medir las habilidades gerenciales. ....	80
Anexo 4: Encuesta para medir el clima organizacional.....	82
Anexo 5: Validación de instrumentos.....	84
Anexo 6: Matriz de consistencia.....	96

## Resumen

El objetivo fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales de los Coordinadores Académicos y el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres-Filial Norte (USMP-FN), 2019.

El estudio fue descriptivo, correlacional y cuantitativo. La población se conformó por 99 colaboradores administrativos. Se utilizaron las teorías de Whetten y Cameron para las habilidades gerenciales y Litwin y Stinger para el clima organizacional, aplicándose una encuesta medida en escala Likert.

Los resultados determinan que los coordinadores académicos poseen un alto nivel de habilidades gerenciales (60,6%), sus dimensiones todas presentan un nivel alto: habilidades grupales (63,6%), habilidades interpersonales (58,6%) y habilidades personales (68,7%). Respecto al clima organizacional de la USMP FN, presenta un nivel alto (56,6%) el cual es favorable desde la opinión del personal administrativo, existe un nivel alto en las dimensiones estructura (57,6%), responsabilidad (64,6%), relaciones interpersonales (67,7%), identidad (70,7%), y un nivel medio en la dimensión recompensa (51,5%).

Se concluye que existe una correlación directa y significativa entre las dimensiones de las habilidades gerenciales habilidades grupales ( $r=,759$ ), habilidades interpersonales ( $r=,780$ ) y habilidades personales ( $r=,760$ ) con el clima organizacional. Asimismo, existe una correlación directa y significativa ( $r=,770$ ) entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional. Se recomienda seguir capacitando a los Coordinadores Académicos para mantener el nivel alto de sus habilidades gerenciales, además de realizar reuniones periódicas, para seguir afianzando un clima organizacional adecuado y se sugiere implementar un plan de reconocimientos e incentivos en la institución.

**Palabra Clave.** Habilidades Gerenciales, Clima Organizacional.

## **Abstract**

The objective was to determine the relationship between the management skills of the Academic Coordinators and the organizational climate of the administrative staff of the University of San Martín de Porres-North Branch (USMP-FN), 2019.

The study was descriptive, correlational and quantitative. The population was made up of 99 administrative collaborators. The theories of Whetten and Cameron for managerial skills and Litwin and Stinger for organizational climate were used, applying a survey measured on a Likert scale.

The results determine that the academic coordinators have a high level of managerial skills (60.6%), their dimensions all present a high level: group skills (63.6%), interpersonal skills (58.6%) and personal skills (68.7%). Regarding the organizational climate of the USMP FN, it has a high level (56.6%) which is favorable from the opinion of the administrative staff, there is a high level in the dimensions of structure (57.6%), responsibility (64.6%), interpersonal relationships (67.7%), identity (70.7%), and a medium level in the reward dimension (51.5%).

It is concluded that there is a direct and significant correlation between the dimensions of managerial skills, group skills ( $r = .759$ ), interpersonal skills ( $r = .780$ ) and personal skills ( $r = .760$ ) with the organizational climate. Likewise, there is a direct and significant correlation ( $r = .770$ ) between managerial skills and organizational climate. It is recommended to continue training the Academic Coordinators to maintain the high level of their managerial skills, in addition to holding periodic meetings, to continue strengthening an adequate organizational climate and it is suggested to implement a recognition and incentive plan in the institution.

**Keywords.** Management Skills, Organizational Climate.

## **Introducción**

En los últimos años, el desarrollo de habilidades en el área de dirección, es una necesidad importante para cualquier organización, debido a que el éxito o el fracaso está relacionado de manera directa con las habilidades gerenciales de sus líderes; además todo directivo no trabaja sólo o aislado de las personas, por lo que es importante para una eficiente gestión, contar con habilidades como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo entre otros.

Alles (2000), señala que dos o más personas interactúan dentro de una organización o empresa; las cuales realizan un rol o una función, desde el cargo más simple, hasta el cargo de jefe o director.

Este aspecto no es ajeno a las instituciones universitarias, en la cual se observa que los directivos tienen que poseer no sólo grados académicos, sino también competencias directivas que orienten a las instituciones a niveles de competitividad y para ello deben comprometer el talento humano de sus colaboradores como es el personal administrativo.

Dentro de este contexto, las universidades peruanas vienen elaborando estrategias para situarse mejor en los rankings internacionales, siendo necesario contar con gestores que posean habilidades gerenciales que conlleven al logro de los resultados, así como el compromiso del personal docente y administrativo. Los autores Whethen y Cameron (2011), señalan que se presentan distintas características distintivas de las habilidades gerenciales o directivas las cuales dependen de aspectos como la conducta, que es un atributo de la personalidad y que se pueden desarrollar.

Sin embargo, se observa que muchas de las personas que dirigen una universidad, una facultad o un programa de estudios, sólo actúan como administradores y no como gestores; tal vez por la falta de habilidades gerenciales, lo cual repercute en el clima organizacional.

El clima en las organizaciones se evalúa desde un enfoque sistémico, dado que las personas que laboran en ella, son influenciadas por las propias características personales y por el entorno institucional en el cual se encuentran, en este caso los gerentes o quienes hagan sus veces. De allí que el estudio pretende evaluar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional del personal administrativo de la universidad en la que se desarrolla.

También se debe considerar que liderar es más que planear resultados, se trata de un proceso integralmente estructurado no un accidente o evento aislado— de estimulación de voluntades, desarrollo de capacidades, manejo de estrés, motivación de objetivos, autocontrol, empoderamiento de terceros, inteligencia emocional, empleo de habilidades comunicativas y mucha, mucha, mucha paciencia. El liderazgo no es producto de un cargo, sino del conjunto de actitudes, decisiones y compromisos de quien lo ocupa. Invertir en el desarrollo personal actualizando, certificando o capacitando nuestras propias competencias directivas, administrativas o asociativas para volvernos “líderes” es una parte (a veces la más sencilla) que nos acerca a esta vocación (Morales, 2020).

Para ser un buen director, se debe tener ciertas habilidades. La importancia de las Habilidades Gerenciales está conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, que necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos (Milenio, 2014).

Las organizaciones son un conjunto de personas que actúan juntas para alcanzar objetivos comunes, permitiendo combinar y unir esfuerzos (Chiavenato, 2009, p. 24), dentro de las cuales se encuentran las universidades. También Brunet (2011), señala que el comportamiento de un individuo está relacionado con las apreciaciones que este tiene de los procesos y las estructuras que se dan en ella.

Las universidades son una organización que tienen una estructura organizacional definida; tal es el caso de la USMP-FN, en donde se ofrece el servicio formativo de

profesionales a través de trece programas académicos, estos programas a su vez están dirigidos por Coordinadores académicos, quienes entre sus funciones está la dirección y gestión académica, la gestión de la investigación y la gestión de la responsabilidad social; interactuando constantemente con estudiantes, docentes, personal administrativo y padres de familia.

Respecto a la gestión del personal administrativo, las funciones señaladas en el Manual de Organización y Funciones de la Universidad, son los coordinadores académicos los que definen las necesidades de contratación, determinan los perfiles de cada puesto, participan en el proceso de selección, asignan los horarios de atención, brindan los recursos necesarios para que realicen una labor eficiente y efectiva, llevan a cabo la evaluación de desempeño y dependiendo de los resultados, solicitan capacitaciones para que el personal no docente (administrativo) de la USMP FN, pueda ofrecer un servicio de calidad.

También se observa en el personal administrativo muestra cierta insatisfacción respecto a la forma de dirección de algunos coordinadores académicos, debido a una escasa comunicación, no brindan los recursos necesarios para las labores, consideran que no se les explica sus funciones, no reciben retroalimentación, existe escaso reconocimiento, lo que afecta el clima organizacional.

Ante esta situación se plantea la siguiente interrogante ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales de los Coordinadores Académicos y el clima organizacional en el personal administrativo de la USMP-FN, 2019?, y como preguntas específicas a) ¿Cuál es el nivel de las habilidades grupales, interpersonales y personales de los Coordinadores Académicos de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, 2019? b) ¿Cuál es el nivel del clima organizacional en sus dimensiones estructura, responsabilidad, relaciones interpersonales, recompensa e identidad del personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, 2019? y c) ¿Cuál es la correlación entre las dimensiones

de las habilidades gerenciales de los Coordinadores Académicos y el clima organizacional del personal administrativo de la USMP-FN, 2019?

Este estudio, desde el punto de vista teórico se justifica porque se basará en teorías sobre habilidades gerenciales, que permitan encontrar explicaciones al impacto que tiene sobre el clima organizacional. También se considera que es relevante porque se pone en evidencia la conceptualización teórica propuesta por Huerta Mata & Rodriguez Castellanos (2006), quienes consideran que una habilidad gerencial “es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen herramientas, métodos, procesos y procedimientos de la administración”. De igual manera, la conceptualización propuesta por Robbins & Coulter (2005), quienes señalan que el trabajo del gerente es variado y complejo y necesitan ciertas habilidades básicas para desempeñar los deberes y actividades que caracterizan su trabajo. Por lo tanto, esto permitirá un efecto significativo sobre la satisfacción en el trabajo, compromiso y permanencia del personal administrativo.

Namakforoosh (2005) señala que “todo el conocimiento administrativo está inmerso en metodologías; es decir, en diferentes mecanismos para tomar decisiones y para elaborar presupuestos” (p.49). La investigación aplicó el método deductivo, se utilizó instrumentos como encuestas que ya han sido validadas, que están basados en la escala tipo Likert y se realizó uso de herramientas estadísticas para relacionar las variables.

El presente estudio constituye un aporte para la USMP-FN, pues permitirá conocer el impacto de las habilidades gerenciales sobre el clima organizacional en el personal administrativo. Estos resultados posteriormente serán alcanzados a la Dirección Universitaria para que implemente estrategias en forma conjunta con el área de recursos Humanos, para mejorar las habilidades gerenciales y que esto conlleve a incrementar los niveles de clima organizacional en el personal administrativo de la universidad. Finalmente servirá como antecedente para futuras investigaciones sobre el tema.

El objetivo general fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales de los Coordinadores Académicos y el clima organizacional del personal administrativo de la USMP-FN, 2019. Los objetivos específicos: a) Determinar el nivel de las habilidades grupales, interpersonales y personales de los Coordinadores Académicos de la USMP-FN, 2019, b) Determinar el nivel del clima organizacional en sus dimensiones estructura, responsabilidad, relaciones interpersonales, recompensa e identidad del personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, 2019, c) Determinar la correlación entre las dimensiones de las habilidades gerenciales de los Coordinadores Académicos y el clima organizacional del personal administrativo de la USMP-FN, 2019.

El estudio está organizado en cuatro capítulos: diseño teórico, métodos y materiales, resultados y discusión, además se presentan las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

## **Capítulo I: Diseño Teórico.**

### **1.1. Antecedentes de la investigación.**

Araujo (2018) Realizó la investigación “Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui – Quito Ecuador”, el cual es un estudio descriptivo, utilizó como instrumento una encuesta, en el que se analizó las competencias gerenciales, tales como desarrollo y dirección de personas, liderazgo, cooperación y trabajo en equipo. Respecto al clima, evaluó la integración en unidades, tolerancia al riesgo y al conflicto, enfoque hacia las personas, el control, los criterios para recompensar y el enfoque hacia un sistema abierto. Los resultados encontrados señalan que el autodiagnóstico de competencias posee un 62% de desarrollo y el clima posee un resultado aceptable de características desarrolladas en un 56%, como elementos críticos encontró el proceso de retroalimentación y supervisión de la calidad de los productos y servicios; para el clima organizacional se necesita trabajar sobre de ciertas acciones para poder fomentar mayor la identidad, además de tolerancia al riesgo y al conflicto.

Este antecedentes es importante para el estudio, dado que nos señala que es importante que uno de los puntos críticos en el proceso de gestión es la comunicación y sobretodo recibir retroalimentación y asimismo se debe fortalecer la integración y tener tolerancia a los conflictos.

Cachay y Caverro (2017), realizó la investigación Habilidades Directivas y Clima Organizacional en la FACEAC de la UNPRG. Su objetivo principal fue establecer la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en dicha facultad. El estudio fue de tipo Descriptiva, Explicativa, no experimental. Utilizaron dos cuestionarios, los resultados señalan que los directivos cuentan con ciertas habilidades como: manejo de conflictos, trabajo en equipo y saben delegar autoridad; pero se observaron aspectos

negativos en el desarrollo personal de los trabajadores, estos no alcanzan sus metas individuales, no pueden aspirar a más por temas políticos, no reciben un necesario apoyo material, ni económico para realizar sus actividades; a pesar de su buen rendimiento, reciben poca motivación; concluyendo que sí hay una relación directa entre las habilidades directivas y el clima organizacional.

Humpiri (2016) en la investigación Habilidades Directivas y eficiencia administrativa en trabajadores de la municipalidad provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016. El objetivo principal de su investigación fue determinar si existe una relación entre la percepción de las habilidades directivas del superior y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, en la región de Moquegua, 2016. Realizó una investigación correlacional, no experimental. La muestra fue aleatoria simple de 154 trabajadores. Para recolectar información, se utilizó la Escala de Evaluación de Habilidades Directivas y la Escala de Valoración de la Eficiencia en la Administración Institucional. En conclusión, se determinó que la percepción de las habilidades directivas del superior, se relaciona directamente con la eficiencia administrativa en los trabajadores ( $r_s = 0,827$ ;  $p=0,000$ ). Eso quiere decir que mientras más alta sea la calificación en habilidades directivas, más alta será la eficiencia administrativa.

Aparicio y Medina (2015) Realizaron la investigación “Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo”, el estudio buscó determinar qué habilidades requieren las empresas peruanas en un nivel gerencial para un desempeño óptimo, haciendo un análisis de las diferencias que existen según el tamaño de la organización y el sector empresarial, analizaron la literatura relevante relacionada con las habilidades de gestión ejecutiva; asimismo realizaron entrevistas personalizadas a expertos trabajando con la Metodología Q (gerentes generales, gerentes y especialistas en RR.HH.).

Aguilar y Guerrero (2014) en la investigación denominada 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, su principal objetivo fue conocer la relación existente entre las Habilidades de los directivos, para mejorar la satisfacción laboral del personal docente. Se fundamentó en los estudios establecidos por Peter Druker, señala que nadie debe ser nombrado como director si su visión se enfoca sobre las debilidades de las personas, más que sobre sus fortalezas. Su estudio fue de tipo descriptiva y correlacional causal, utilizó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, aplicó un cuestionario de 12 preguntas referentes a habilidades directivas y 12 preguntas referentes a satisfacción laboral. Se concluyó, que existe una relación directa entre las Habilidades Directivas y la satisfacción de docentes. Además se encontró que no existe una adecuada comunicación de los directores respecto a las necesidades, lo que influye en una apropiada funcionalidad del colegio; esto genera poca motivación e interés en sus responsabilidades, no existe motivación y existe una ineficaz solución a los conflictos.

## **1.2. Base teórica**

### **1.2.1. Habilidades Gerenciales**

Diversos autores señalan que todos las personas que lideran una organización deben tener habilidades gerenciales o directivas para que logren no sólo resultados, sino que generen un buen clima organizacional. Las organizaciones para lograr resultados deben contar con líderes que tengan ciertas habilidades directivas, de allí la importancia de las habilidades gerenciales

Huerta Mata & Rodriguez Castellanos (2006), consideran que una habilidad gerencial *“es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen herramientas, métodos, procesos y procedimientos de la administración”* (p. 54).

En tal sentido, si se desea conseguir los objetivos planteados, se debe de trabajar con determinadas técnicas o herramientas. Se definen a las habilidades gerenciales, a las cualidades necesarias para manejar la propia vida y las relaciones con los demás. Donde los directivos requieren de un esfuerzo personal y profesional.

Katz citado por Robbins (2010) señaló: Es la diferencia entre los gestores que solo “ordenan”, y otros que colocan en práctica los procesos administrativos dentro de la empresa, acompañado de actitudes positivas y motivaciones para su personal; lo cual contribuye enormemente con el mejoramiento del clima organizacional. (p. 24).

Hellriegel (2009), manifestó en relación a las habilidades gerenciales como “*un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en diversas organizaciones*”. (p.5).

Por su parte Jafarzadeh (2013) manifestó: “*La habilidad es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen desempeño. En las organizaciones esa capacidad y disposición para hacer se convierte es una parte fundamental para el desempeño laboral*” (p.76).

### **Clasificación de las habilidades gerenciales**

Whetten y Cameron (2011), establecen que las habilidades que un director desarrolla en una empresa, son habilidades grupales, habilidades interpersonales y habilidades personales. Los autores mencionan que existen diversas características distintivas entre las habilidades directivas, las cuales se mencionan a continuación:

a. Las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos

identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.

b. Las habilidades administrativas son controlables. El desarrollo de estos comportamientos los controla el mismo individuo. A diferencia de prácticas organizacionales como “contratar de manera selectiva” o actividades cognitivas como “trascender al miedo”, es el propio individuo quien puede practicar, demostrar, mejorar o limitar las habilidades.

c. Las habilidades directivas se pueden desarrollar. Mejorar el desempeño es posible. A diferencia del cociente intelectual (ci) o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales pueden permanecer constantes a lo largo de la vida, el individuo puede mejorar su competencia en el desarrollo de habilidades por medio de la retroalimentación y la práctica.

d. Las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan. Resulta difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos repetitivos y simplistas, sino conjuntos integrados de respuestas complejas.

e. Las habilidades directivas en algunas ocasiones son paradójicas y contradictorias. Por ejemplo, no todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección.

### **La Importancia del estudio y desarrollo de las habilidades Gerenciales.**

Según Madrigal (2009) indica que la importancia principalmente radica en lo que hacen y necesitan hacer los directivos, sin dejar de lado el tema de los resultados, los cuales juegan un rol muy importante. Por tal, para poder liderar o dirigir, se necesita de

conocimientos técnicos, además de habilidades y capacidades interpersonales lo cual permitirá liderar, motivar, influir y guiar. (p.8).

Esto tiene relación con las cualidades que los directivos deben poseer, lo cual se puede ver en relación a 3 aspectos: el director debe saber, saber hacer y saber ser, esto quiere decir tener conocimiento, capacidades, habilidades, y cualidades. Sin embargo, se debe recordar que un principal problema es la designación de directores improvisados en las organizaciones o empresas.

Un cargo para un directivo no se asigna solo por tener una carrera profesional. Por tal, una de las principales habilidades que debe tener un directivo, son las interpersonales, estas permiten reforzar la comunicación entre jefes y los demás trabajadores.

### **¿Cómo identificar las habilidades del directivo?**

Madrigal (2009) señala que un director puede tener un perfil, habilidades y capacidades diferentes, sin embargo, los resultados y el clima organizacional, pueden diferir. Por tal, se puede marcar una diferencia en relación a los resultados, ya sea con el dominio o con la ausencia de las habilidades directivas. Este fenómeno se presenta cuando actúan otros factores en la dirección, como:

- Perfil del director.
- Objetivos del director.
- Antecedentes del director.
- Pertenencia a grupos de poder y liderazgo del director.
- Estilo de mando del director.
- Estilo de liderazgo del director.
- Ausencia de liderazgo.
- Los valores y principios del director.

## **Dimensiones de las Habilidades Gerenciales.**

### **a. Habilidades Grupales**

- Habilidad de delegación y control.

Habilidad para motivar a los trabajadores con la finalidad de conseguir que obedezcan o motivar a los trabajadores para lograr los objetivos. Se genera el facultamiento, el cual consiste en un grupo de suposiciones opuestas a lo que hace un directivo muchas veces; es decir, que consiste en dar libertad a los trabajadores para que realicen con éxito lo que ellos deseen, no siendo necesario tener que obligarlos a realizar trabajos que uno desee. Se lleva a cabo mediante la incentivación, dirección, motivación y estimulación del comportamiento mediante técnicas de influencia.

- Habilidad de Trabajo en Equipo

Habilidad para formar equipos adecuados, que permitan una mayor eficiencia y productividad en la empresa; además permite que los empleados sean más eficientes trabajando en grupo que de manera individual.

- Liderar el cambio.

El líder debe hacer lo correcto, es decir debe de ser un líder que influya en la empresa y logrando un desempeño adecuado, el cual permita establecer una dirección, dar inicio al cambio y generar algo nuevo. Esta habilidad se relaciona con el dinamismo, carisma y la vivacidad.

### **b. Habilidades interpersonales**

- Habilidad para una comunicación eficaz.

Se consideran habilidades positivas, estas son fundamentales para transmitir energía a las personas, y también sirven para transmitir ánimo; toda esta transmisión, tiene consecuencia importante en las fisiología, intelectuales, emocionales, sociales e intelectuales; los cuales permitirán mejorar el desempeño de las personas y en las actividades

que se realicen. Se puede determinar esta habilidad, como la capacidad que deben tener las personas para comunicarse generando un sentimiento de confianza, apoyo y apertura. (Whetten y Cameron, 2011)

- Habilidad de influencia.

Proceso metodológico y práctico. Aquí ya se sabe el terreno político o la problemática de la empresa, con el fin de que una idea planteada sea aceptada. Para la administración de la empresa se realiza un uso efectivo del poder. Los directivos, al poseer esta habilidad, influyen en los empleados generando una base sólida de poder dentro de la organización. Además utilizan su poder para poder ayudar a todos los empleados a alcanzar trabajos excepcionales. (Whetten y Cameron, 2011)

- Habilidad para la motivación.

Capacidad de motivar y generar un ambiente de trabajo positivo con la finalidad de que tengan un buen rendimiento.

- Habilidad para manejo de conflictos.

Cuando uno se enfrenta a alguien o algo sin rodeos dentro de la empresa. Cuando se presenta un problema en la organización, se actúa de manera rápida y se afronta de forma abierta. En esta habilidad, el directivo debe apreciar los conflictos de manera competente e intelectual.

### **c. Habilidades personales**

- Flexibilidad y adaptabilidad.

La flexibilidad está relacionada con la adaptabilidad, tolerancia y la actitud frente a ideas nuevas o situaciones distintas. Implica valorar y respetar las ideas de otras personas de manera objetiva.

Como actitud, implica ser positivos ya que si se posee esta cualidad, la capacidad de pensar creativamente es mayor. Con una buena actitud hacia los demás se generará un

impacto directo en su realidad. Adaptarse, es dejar algo de lo que uno es para ser alguien distinto. Whetten y Cameron (2011).

- Administración de actividades en relación al tiempo y del estrés.

Administración eficaz del tiempo y manejo adecuado del estrés. El director se puede adaptar al entorno de la organización.

El estrés en directivos es generado por una administración mala del trabajo, relación mala entre los trabajadores y los directivos; esto afecta de manera negativa a los empleados. Esto provoca problemas para concentrarse, depresión, ansiedad, malas decisiones.

- Análisis objetivo de problemas y toma de decisiones.

Capacidad de dar solución a los problemas que se presentan en la empresa, con la finalidad de lograr eficacia organizacional. Las soluciones pueden ser analíticas (el directivo se enfoca en resolver el problema de manera rápida o deshacerse de ellos) y creativas (el directivo se encarga de generar algo nuevo para solucionar un problemas de forma eficaz). Whetten y Cameron (2011).

### **1.2.2. Clima organizacional**

Segredo (2013) señaló que el clima es *“el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución”* (p. 56).

Méndez (2006) definió: *“El clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”*. (p. 32).

El clima organizacional, se fundamenta en las percepciones individuales. Generalmente se define como los patrones recurrentes de actitudes, comportamientos y sentimientos que caracterizan la vida dentro de una organización. Son las situaciones actuales en una empresa y los vínculos que se generan entre los empleados, los grupos de trabajo y el desempeño laboral. (Griffin y Moorhead, 2010, p.472).

El clima organizacional es la atmósfera y el medio interno de una empresa. Factores como las políticas, la tecnología, los reglamentos, la etapa de la vida del negocio, los estilos de liderazgo, entre otros, son influyentes. El clima organizacional, puede presentar características diferentes dependiendo de cómo se encuentren o se sientan los miembros de la organización. (Chiavenato, 2007, p.58).

Entre las respuestas y percepciones que comprenden el clima organizacional, se originan en una gran variedad de factores, algunos abarcan los factores de tipos de supervisión, liderazgo y prácticas de dirección; otros factores se relacionan con el sistema formal y la estructura de la organización: sistema de comunicaciones, remuneraciones, promociones, relaciones de dependencia; otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo: interacción con los demás miembros, apoyo social, sistemas de incentivo. (Stephen, Robbins, 2009, p.657).

### **Importancia de clima organizacional**

Brunet, L. (2011) señala que el clima refleja las actitudes, los valores y las creencias de los trabajadores, quienes por su naturaleza se transforman en elementos del clima, proporcionan retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, el cual permite introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros. (p.20).

La importancia del clima organizacional se centra en la posibilidad de diagnosticar y analizar el clima debido a tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de insatisfacción o de estrés, que permitan contribuir al desarrollo de las actitudes negativas frente a la empresa.
- Iniciar y mantener un cambio, que le indique al director los elementos específicos sobre los cuales deberá de enfocar sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de la empresa y prever los problemas que puedan presentarse.

De esta forma, el director puede ejercer un mejor control sobre la determinación del clima, de tal manera que pueda administrar la empresa lo más eficazmente posible. Un mal o buen clima organizacional, tendrá consecuencias para la empresa a nivel negativo o positivo, definidas por las percepciones que los trabajadores tienen de la empresa.

Consecuencias positivas: afiliación, logro, productividad, poder, rotación baja, satisfacción, innovación, adaptación y creatividad.

Consecuencias negativas: alta rotación, inadaptación, poca innovación y creatividad, ausentismo, productividad baja, indisciplina, falta de responsabilidad; lo cual conlleva a sabotajes, huelgas, conformismo, frustraciones, etc. (Pintado, 2011, p.313)

### **Tipos de clima organizacional**

Likert propuso los siguientes cuatro tipos:

- a. Autoritario - Sistema I: Autoritarismo Explotador.

En este tipo de clima, los directores no tienen confianza en sus empleados. La mayor parte de los objetivos y de las decisiones las toman las cabezas de la organización y se distribuyen según una función descendente. Los trabajadores viven dentro de una atmósfera

de amenazas, castigos, miedos, de bajas recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles de seguridad y psicológicos.

b. Autoritario - Sistema II: Autoritarismo Paternalista.

En este tipo de clima, el director posee una confianza condescendiente en sus empleados, es como la que tiene un amo con su sirviente. Aquí, casi todas las decisiones se toman en la cima, pero también hay algunas que se toman en los escalones inferiores. En ciertas ocasiones los castigos y las recompensas son métodos utilizados para poder motivar a sus empleados.

c. Participativo - Sistema III: Consultivo.

La dirección, evoluciona sobre de un clima participativo y tienen confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones mayormente son tomadas en la cima, pero permiten a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es tipo descendente. Los castigos ocasionales y recompensas, son utilizados para motivar a los empleados.

d. Participativo - Sistema IV: Participativo en grupo.

Los directores tienen total confianza en los trabajadores. La toma decisiones está diseminada en toda la organización, y sobre todo, bien integrada en cada uno de los niveles. La comunicación, no solo se hace de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los trabajadores están motivados por la participación y la implicación, porque se establecen los rendimientos y los objetivos; se mejoran los métodos de trabajo y se evalúan los rendimientos en función de los objetivos. Todos los directores y todos los empleados forman un solo equipo para poder alcanzar juntos los fines y objetivos de la empresa que se establecen bajo una forma de planificación estratégica.

En función de la teoría de la Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto.

### **Dimensiones de clima organizacional**

Likert (citado por Brunet, 2011, pp.45-46) considera 8 dimensiones:

- a. Métodos de mando: Forma de utilizar el liderazgo para influir en los trabajadores.
- b. Características de las fuerzas motivacionales: Procedimientos que se instrumentan para poder motivar a los trabajadores y responder a sus necesidades.
- c. Características de procesos de comunicación: Naturaleza de los tipos de comunicación en la organización, así como la manera de ejercerlos.
- d. Características de procesos de influencia: Importancia de la interacción entre el superior y el subordinado para poder establecer los objetivos de la empresa.
- e. Características de procesos de la toma de decisiones: Pertinencia de las informaciones para poder tomar las decisiones así como el reparto de funciones.
- f. Características de procesos de planificación: Forma en que se establece el sistema de fijación de directrices u objetivos.
- g. Características de procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- h. Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: Planificación así como la formación deseada.

Por su parte Litwin y Stinger, (2002) considera 5 dimensiones:

- a. Estructura: Representa la percepción que tienen los trabajadores acerca de la cantidad de reglas, trámites, procedimientos y otras limitaciones a que se ven enfrentados cuando desarrollan de su trabajo.
- b. Responsabilidad: Sentimiento de los trabajadores acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Medida en que la supervisión que reciben es

de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

c. Relaciones: Percepción por parte de los trabajadores acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

d. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

e. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En la presente investigación, se considerará estas dimensiones.

### **1.3. Definiciones conceptuales.**

- Comportamiento organizacional: Estudio de los empleados y los grupos que actúan dentro de las empresas.
- Compromiso organizacional: Identificación de un empleado con la empresa y su apego con ella.
- Comunicación: Proceso para transmitir información y comprensión entre las personas.
- Conflicto: Proceso que se da cuando una parte percibe que la otra la ha afectado de manera negativa, a tal punto de afectar alguno de sus intereses.
- Desempeño: Trabajo eficaz y eficiente.
- Eficiencia: Logro de fines con el mínimo de recursos.
- Estructura: Forma en que los superiores establecen y comunican a los trabajadores la forma de trabajar y los objetivos.
- Influencia. Capacidad de inducir y modificar el comportamiento de los trabajadores.
- Motivación. Aquellos que impulsan, dirigen y mantienen el comportamiento humano.
- Organización. Unidad social coordinada en forma consiente que se compone de personas, que funciona con relativa continuidad para lograr metas u objetivos.

#### 1.4. Operacionalización de variables.

*Tabla 1: Matriz de operacionalización de variables.*

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítems	Instrumento
<b>Variable Independiente:</b> <b>Habilidades Gerenciales</b>	Las habilidades gerenciales consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados (Whetten y Cameron; 2011).	Habilidades Grupales	Capacidad para motivar	1	Encuesta Escala Likert 1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. 4. De acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo.
			Desarrollo de personas	2	
			Dirección de equipos de trabajo	3	
			Empowerment	4	
			Liderazgo	5	
			Relaciones públicas	6	
			Trabajo en equipo	7	
		Habilidades Interpersonales	Adaptabilidad	8	
			Asertividad	9	
			Empatía	10	
			Comunicación	11	
			Impacto e influencia	12	
			Manejo de conflictos	13	
			Negociación	14	
		Habilidades Personales	Apertura al cambio	15	
			Autoconocimiento	16	
			Autonomía e iniciativa	17	
			Energía y dinamismo	18	
			Innovación y creatividad	19	
			Orientación al logro	20	
			Proactividad	21	
<b>Variable Dependiente:</b> <b>Clima Organizacional</b>	Es un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa e indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación (Litwin y Stinger).	Estructura	Reglamentos vigentes	22	
			Funciones definidas	23	
			Reglas establecidas	24	
			Metas razonables	25	
			Procedimientos claros	26	
		Responsabilidad	Libertad en funciones	27	
			Iniciativa propia	28	
			Responsabilidad	29	
			Toma de decisiones	30	
		Relaciones interpersonales	Ayuda de compañeros	31	
			Buena relación	32	
			Apoyo de compañeros	33	
			Ambiente ideal	34	
			Confianza	35	
			Brindar opinión	36	
			Trato justo	37	
		Recompensa	Capacitaciones	38	
			Reconocimiento	39	
			Esfuerzo recompensado	40	
			Motivación	41	
			Valoración del esfuerzo	42	
		Identidad	Compromiso	43	
			Libertad de opinión	44	
			Contribución	45	
			Lograr objetivos	46	
			Disfrutar trabajar	47	

*Fuente: Elaborado por el autor.*

### **1.5. Hipótesis.**

“Existe una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales de los Coordinadores Académicos y el clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, 2019”.

## Capítulo II: Métodos y Materiales.

### 2.1. Tipo de investigación.

El presente estudio corresponde a un tipo de investigación Descriptiva – Explicativa, de nivel Correlacional, dado que tiene la finalidad de describir características y/o tendencias de las variables en estudio y además tiene la finalidad de conocer y explicar las causas.

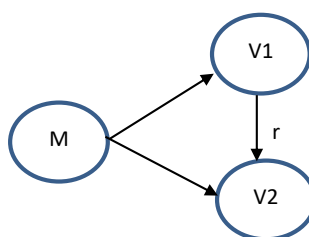
La investigación tiene un enfoque cuantitativo, dado que se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández, 2015, p.4). En cuanto al alcance es descriptivo correlacional.

### 2.2. Método de investigación.

Se utilizó el método deductivo. Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información (Arias, 2006, p. 53).

### 2.3. Diseño de contrastación.

Diseño de investigación no experimental, dado que no se manipulará de manera intencional las variables de estudio. El diseño propuesto es el siguiente.



Donde:

M: Muestra

V1: Habilidades Gerenciales

V2: Clima Organizacional

#### 2.4. Población, muestra y muestreo.

Lepkowski (2008), menciona que una población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. De acuerdo con esto, la población de la presente investigación fue conformada por 99 colaboradores de la Institución.

Por ser la población finita, en el estudio se ha considerado aplicar el instrumento al total de la población (censo) por lo que no se estableció una muestra.

**Tabla 2:** Distribución de colaboradores administrativos según programa.

Programa Académico	N° de Colaboradores
Derecho	10
Ciencias Económicas, Contables y Financieras	7
Ciencias Administrativas y Recursos Humanos	9
Odontología	14
Medicina Humana	20
Psicología	6
Ciencias de la Comunicación	8
Turismo	6
Arquitectura e Ing. Civil	12
Ing. Industrial	7
<b>Total</b>	<b>99</b>

*Fuente: Oficina de Recursos Humanos- USMP FN*

## 2.5. Técnicas, instrumentos, equipos y materiales de recolección de datos.

Tendremos como instrumento al cuestionario, que según Tamayo y Tamayo (2004), está conformado por una serie de preguntas que se responden por escrito con la finalidad de obtener información necesaria para la realizar un estudio”. (p. 310)

Para la recolección de datos se aplicó una encuesta medida en escala de Likert, que tuvo 47 ítems. La variable de habilidades gerenciales se midió a través de tres dimensiones: habilidades grupales, interpersonales y personales; propuestas por los autores Whetten y Cameron (2011).

Para medir la variable del clima organizacional, se utilizó el instrumento propuesto por Litwin y Stinger, (2002) que evalúa cinco dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones interpersonales e identidad.

La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el alfa de cronbach, se obtuvo un coeficiente de ,975 (97.5%). Esta cifra nos demuestra que el instrumento es confiable.

**Tabla 3:** *Estadística de fiabilidad del instrumento.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,975	47

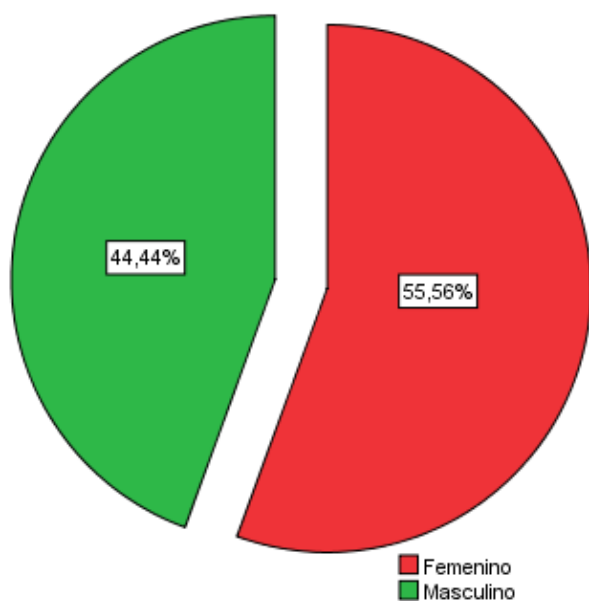
*Fuente: Elaborado por el autor.*

### Capítulo III: Resultados.

#### 3.1. Caracterización de la muestra.

Se conformó por 99 colaboradores de la USMP-FN, de los cuales el 55,56% (55) pertenecen al sexo femenino y el 44,44% (44) pertenecen al sexo masculino (Figura 1).

*Figura 1: Encuestados según sexo.*



*Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la USMP FN.*

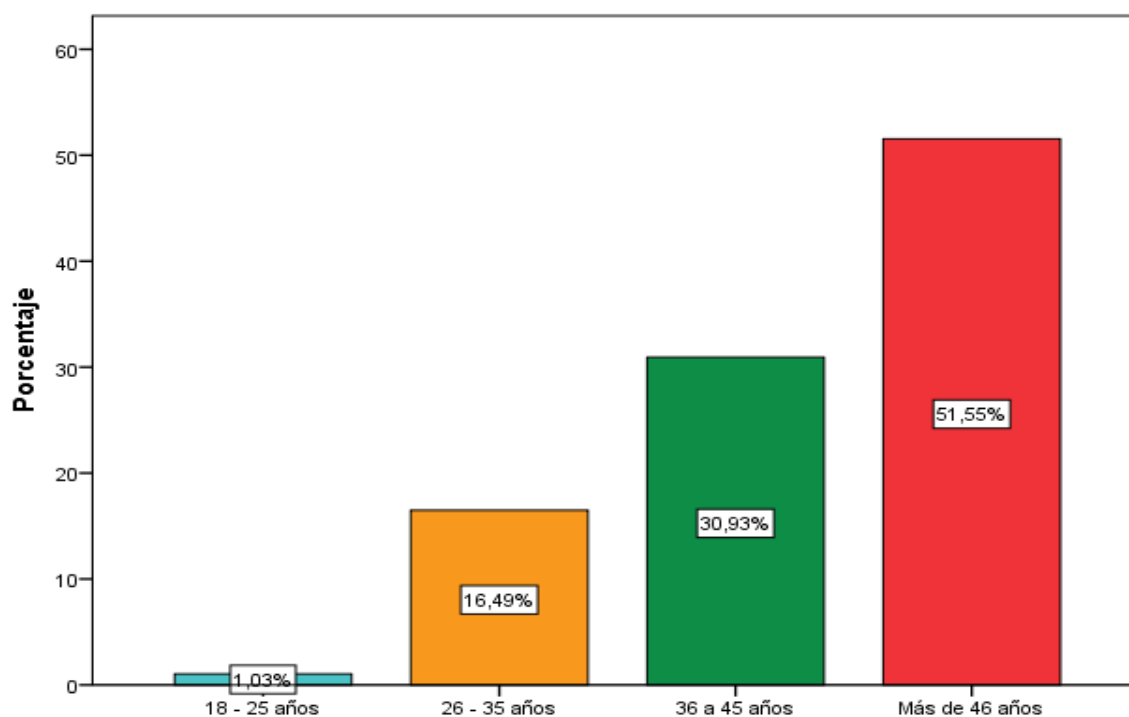
Respecto al grado académico, se encontró que el 16,2% de encuestados, tienen grado de doctor, el 53,5% tiene grado de maestría, mientras que el 25,3% indicó tener título y sólo el 5% indicó tener Bachiller (tabla 4).

**Tabla 4:** *Encuestados según nivel de estudios.*

	<b>Grado Académico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>Válido</b>	Bachiller	5	5,0
	Titulado	25	25.3
	Maestría	53	53.5
	Doctorado	16	16.2
	<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la USMP FN.*

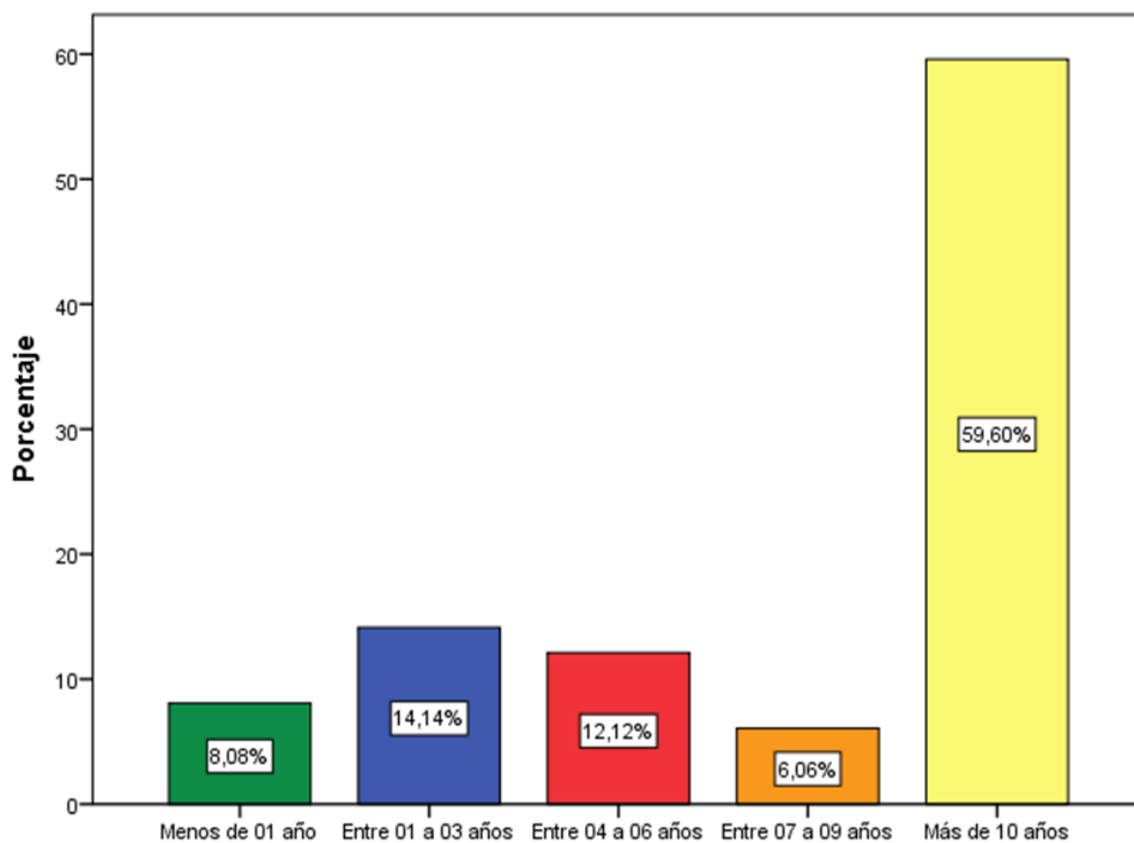
En cuanto a la edad de los encuestados, la mitad del personal encuestado (51,5%) indicó tener más de 46 años de edad. El 30,9% tiene entre 36 a 45 años, mientras que el 16,5% tiene entre 26 a 35 años.

**Figura 2:** *Rango de edad de los encuestados.*

*Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la USMP FN.*

Respecto al tiempo de servicio que vienen trabajando en la USMP-FN, se observa que el 40,4% tiene un tiempo de servicio de 1 a 9 años, mientras que el 59,6 % tiene más de 10 años de servicio (ver Figura 3).

**Figura 3:** Tiempo de servicio de los colaboradores.



**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de la USMP FN.

### 3.2. Resultados de la variable: Habilidades Gerenciales

#### Dimensión Habilidades Grupales

**Tabla 5:** Resultados de ítems de la dimensión habilidades grupales

Ítem	Porcentajes (%)				
	"Totalmente en Desacuerdo"	"En Desacuerdo"	"Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo"	"De Acuerdo"	"Totalmente de Acuerdo"
1.¿El Coordinador Académico motiva y alienta al equipo a alcanzar metas y resultados?	10,1	20,2	4,0	29,3	36,4
2.¿El Coordinador Académico identifica el potencial de los colaboradores y contribuye a su desarrollo?	5,1	17,2	5,1	36,4	36,4
3.¿El Coordinador Académico sabe dirigir al equipo de trabajo para alcanzar un alto desempeño?	6,1	19,2	5,1	33,3	36,4
4.¿El Coordinador Académico sabe delegar y otorgar poder a sus colaboradores, haciéndolos comprender su responsabilidad y el sentido de su trabajo?	4,0	16,2	4,0	39,4	36,4
5.¿El C.A. es un líder que motiva e inspira positivamente para el logro de resultados?	9,1	17,2	5,1	31,3	37,4
6.¿El Coordinador Académico es capaz de generar adecuadas relaciones con grupos diversos y complejos, internos y/o externos a la institución?	9,1	19,2	4,0	31,3	36,4
7.¿El Coordinador Académico valora y promueve el trabajo en equipo?	8,1	21,2	5,1	29,3	36,4

**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de la USMP FN.

Estos resultados muestran que respecto a la dimensión Habilidades Grupales de los Coordinadores Académicos, se encontró lo siguiente:

El 29,3% de los encuestados opinan que están de acuerdo en la motivación y el aliento que realiza al equipo para alcanzar las metas y resultado, mientras que el 20,2% está en desacuerdo.

El 36,4% están de acuerdo con que saben identificar el potencial que poseen los colaboradores y contribuyen con su desarrollo, mientras que el 17,2% está en desacuerdo.

El 33,3% está de acuerdo en señalar que saben dirigir al equipo de trabajo para alcanzar un alto desempeño, mientras que el 19,2% indican todo lo contrario.

Un 39,4% está de acuerdo en que saben delegar y otorgar poder a sus colaboradores, haciéndoles entender sus responsabilidades y el sentido de su trabajo; por otro lado, el 16,2% señalan estar en desacuerdo.

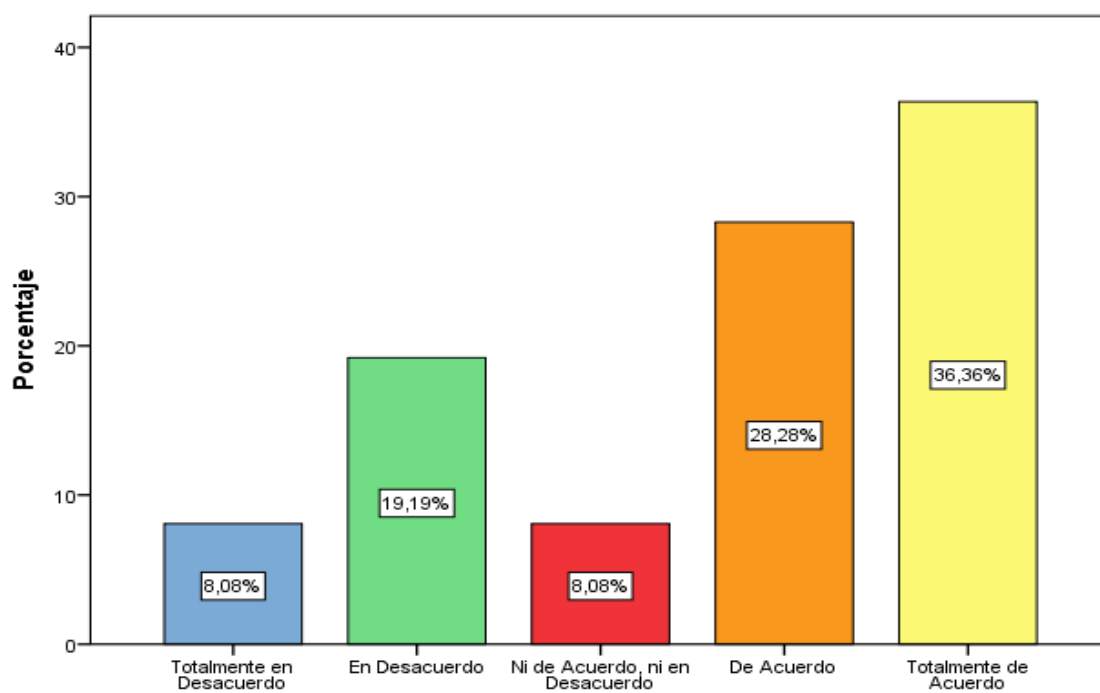
El 31,3% está de acuerdo en indicar que es un líder que sabe motivar e inspirar de manera positiva para poder lograr los resultados, mientras que un 17,2% está en desacuerdo.

El 31,3% está de acuerdo en que son capaces de generar adecuadas relaciones con grupos complejos y diversos, ya sean internos o externos a la organización y el 19,2% están en desacuerdo.

El 29,3% está de acuerdo en señalar en que valoran y promueven el trabajo en equipo, mientras que el 21,2% está en desacuerdo.

En la figura 4, se demuestran los resultados de la dimensión Habilidades Grupales, donde se observa que el 28,3% del personal encuestado se encuentra de acuerdo y el 19,2% están en desacuerdo.

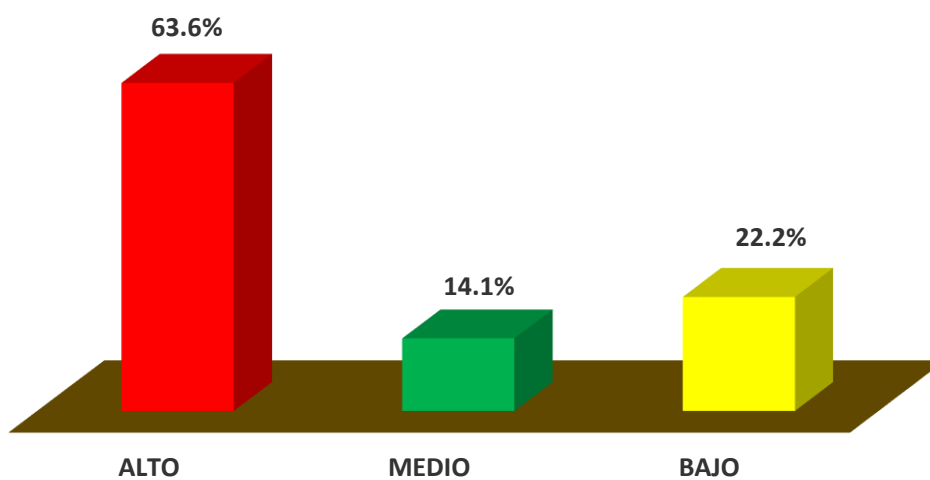
**Figura 4:** Resultados de la dimensión habilidades grupales.



**Fuente:** Elaborado por el autor.

En la figura 5, se presenta el nivel de habilidades grupales, en el que se observa que existe un nivel alto (63,6%), mientras que un 22,2% tienen un bajo nivel en esta dimensión.

**Figura 5:** Nivel de la dimensión habilidades grupales.



**Fuente:** Elaborado por el autor.

## Dimensión Habilidades Interpersonales

**Tabla 6:** Resultados de ítems de la dimensión habilidades interpersonales.

Ítem	Porcentaje (%)				
	"Totalmente en Desacuerdo"	"En Desacuerdo"	"Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo"	"De Acuerdo"	"Totalmente de Acuerdo"
8. ¿El Coordinador Académico se adapta a situaciones diversas de manera rápida y eficiente?	8,1	10,1	5,1	39,4	37,4
9. ¿El Coordinador Académico es asertivo y expresa de manera clara, directa y honesta a su equipo sus ideas, posturas, opiniones, creencias o sentimientos?	8,1	14,1	5,1	35,4	37,4
10. ¿El Coordinador Académico es empático y es capaz de ponerse en el lugar de los demás y comprender lo que los miembros de su equipo dicen y sienten?	8,1	13,1	5,1	37,4	36,4
11. ¿El Coordinador Académico es reconocido como un gran comunicador?	9,1	12,1	5,1	37,4	36,4
12. ¿El Coordinador Académico es capaz de influir y persuadir a los demás para que realicen acciones convenientes para la institución?	4,0	12,1	5,1	41,4	37,4
13. ¿El Coordinador Académico maneja adecuadamente las situaciones de conflicto?	5,1	14,1	4,0	37,4	39,4
14. ¿El Coordinador Académico sabe negociar buscando satisfacer los intereses de la institución y los de su equipo de trabajo?	4,0	18,2	5,1	35,4	37,4

**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de la USMP FN.

Los resultados de ítems de la dimensión Habilidades Interpersonales de los Coordinadores Académicos, muestran que:

El 39,4% está de acuerdo en que saben adaptarse a las diversas situaciones de manera eficiente y rápida, mientras que un 10,1% indica estar en desacuerdo.

El 35,4% de los encuestados está de acuerdo en que son asertivos y expresan de manera honesta, clara y directa a su equipo sus posturas, ideas, creencias, opiniones o sentimientos, mientras un 14,1% señala estar en desacuerdo. El 37,4% está de acuerdo en que son empáticos y son capaces de colocarse en el lugar de los demás y poder comprender

lo que los miembros de su equipo pueden decir y sentir, sin embargo el 13,1% manifiesta estar en desacuerdo.

El 37,4% se encuentra de acuerdo en reconocerlos como buenos comunicadores, mientras que un 12,1% está en desacuerdo.

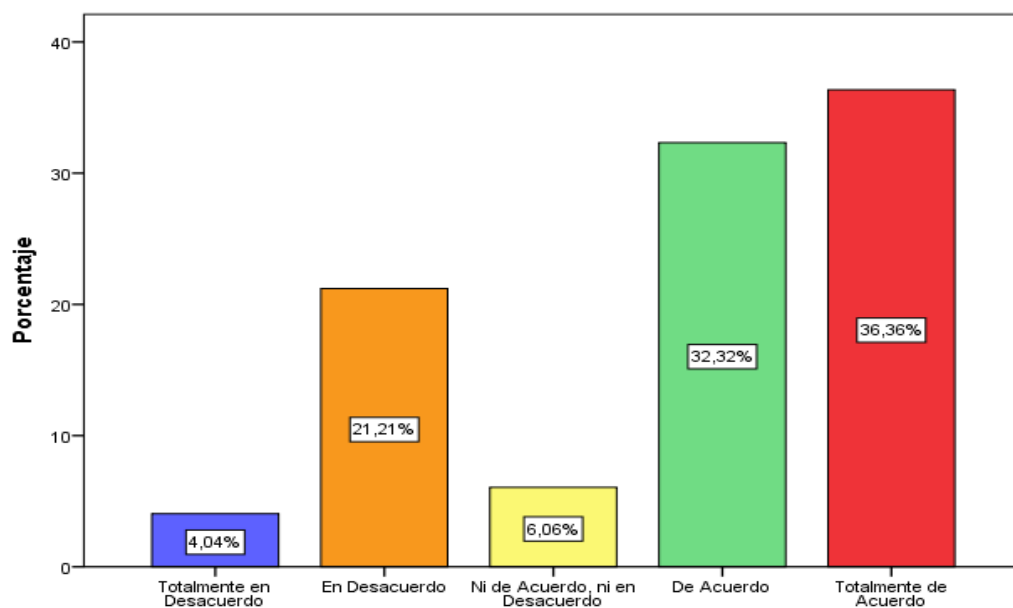
El 41,4% se encuentra de acuerdo en reconocer que son capaces de influir y también persuadir a los demás para que puedan realizar acciones convenientes para la organización y el 12,1% está en desacuerdo.

Un 37,4% está de acuerdo en considerar que manejan adecuadamente las situaciones de conflicto, asimismo el 14,1% señala estar en desacuerdo.

El 35,4% se encuentra de acuerdo en afirmar que saben negociar, lo que permite buscar satisfacer los intereses de la organización y del equipo de trabajo y el 18,2% están en desacuerdo con ello.

En la figura 6, se demuestran los resultados de la dimensión Habilidades Interpersonales, donde se observa que el 32,3% de los encuestados, manifiesta estar de acuerdo, mientras que el 21,2% está en desacuerdo.

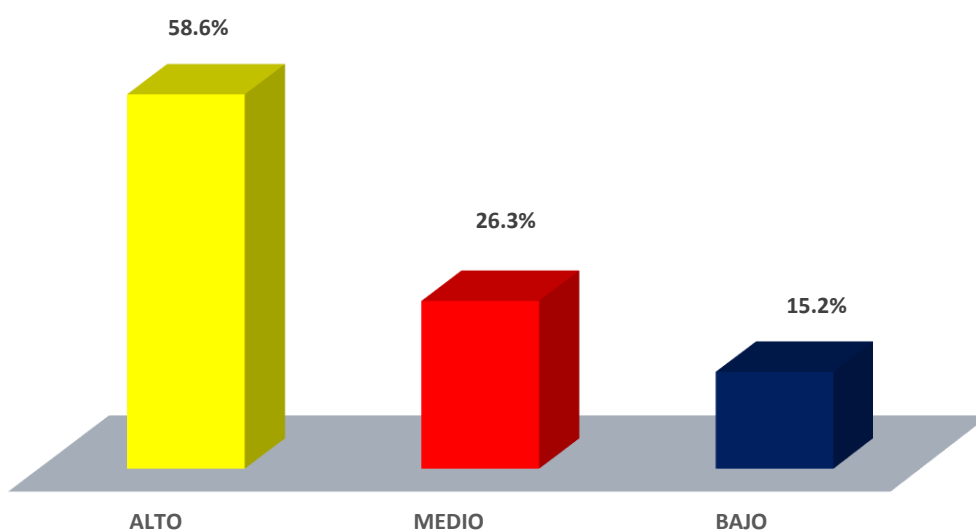
**Figura 6:** Resultados de la dimensión habilidades interpersonales.



**Fuente:** Elaborado por el autor.

En la figura 7, se presenta el nivel de habilidades Interpersonales, en el que se observa que existe un nivel alto (58,6%), mientras que un 26,3% tiene un nivel medio y el 15,2% tienen un bajo nivel en esta dimensión.

**Figura 7:** Nivel de la dimensión habilidades interpersonales.



**Fuente:** Elaborado por el autor.

## Dimensión Habilidades Personales

**Tabla 7:** Resultados de ítems de la dimensión habilidades personales.

Ítem	Porcentaje (%)				
	"Totalmente en Desacuerdo"	"En Desacuerdo"	"Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo"	"De Acuerdo"	"Totalmente de Acuerdo"
15. ¿El Coordinador Académico es abierto y flexible ante el cambio?	6,1	18,2	5,1	34,3	36,4
16. ¿El Coordinador Académico conoce sus fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que tienen sobre los demás y sobre su trabajo?	5,1	18,2	4,0	36,4	36,4
17. ¿El Coordinador Académico tiene la autonomía e iniciativa para generar acciones y soluciones que generen valor?	6,1	18,2	4,0	37,4	34,3
18. ¿El Coordinador Académico trabaja con energía y dinamismo en situaciones cambiantes, retadoras y en jornadas extensas sin afectar su actividad?	7,1	27,3	2,0	34,3	29,3
19. ¿El Coordinador Académico es innovador y creativo para contribuir a la competitividad dentro de la organización?	3,0	17,2	3,0	39,4	37,4
20. ¿El Coordinador Académico está orientado al logro, generando acciones y resultados para el cumplimiento de las metas?	6,1	26,3	2,0	35,4	30,3
21. ¿El Coordinador Académico actúa con proactividad realizando múltiples actividades y generando un plus en su trabajo?	6,1	15,2	4,0	37,4	37,4

**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de la USMP FN.

Los resultados de los ítems de la dimensión habilidades Personales de los Coordinadores Académicos, muestran que:

El 34,3% está de acuerdo en señalar que es abierto y también flexible al cambio y el 36,4% está totalmente de acuerdo.

El 36,4% se encuentra de acuerdo en que conocen sus fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones y los impulsos, así como el efecto que tienen sobre los demás.

El 34,3% se encuentra totalmente de acuerdo en que tienen la autonomía e iniciativa para generar acciones y soluciones que generan valor.

El 34,3% se encuentra de acuerdo al manifestar que trabajan con energía y dinamismo en situaciones cambiantes, retadoras y en jornadas extensas sin afectar su actividad, mientras que un 27,3% indica estar en desacuerdo.

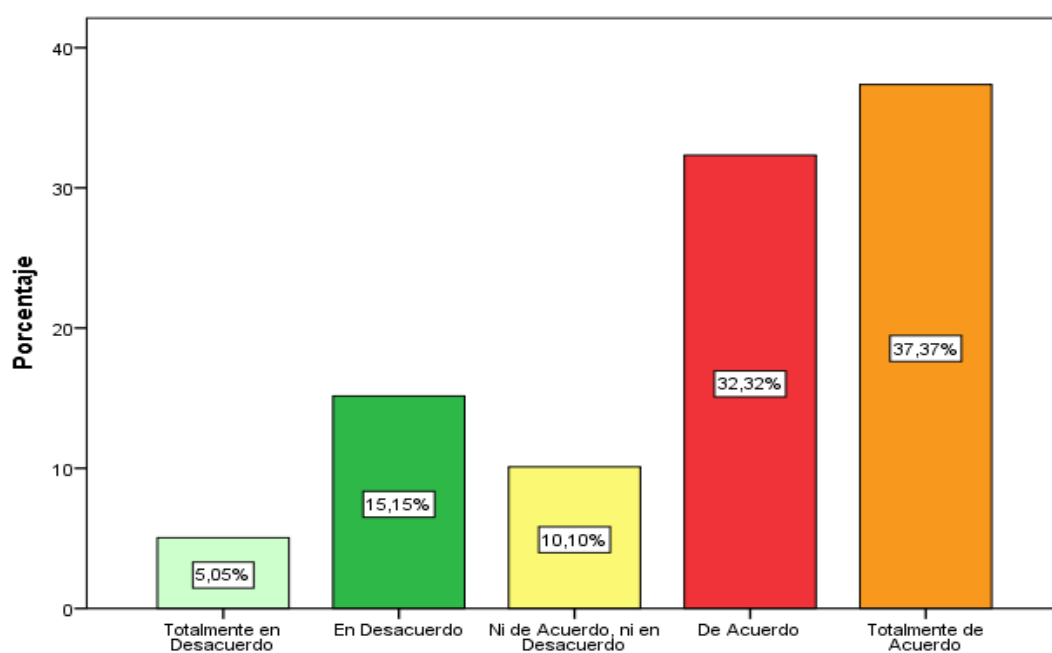
El 39,4% están de acuerdo en que es innovador y creativo, lo cual le permite contribuir con la competitividad dentro de la organización.

El 35,4% está de acuerdo al señalar que están orientados a los logros, generando acciones y resultados para cumplir con las metas, mientras que un 26,3% indica estar en desacuerdo.

El 37,4% está de acuerdo en señalar que actúan con proactividad realizando múltiples actividades y generando un plus en su trabajo.

En la figura 8, se muestran los resultados de la dimensión habilidades personales, donde se observa que el 32,3% de las personas encuestadas señalan que se encuentran de acuerdo con la dimensión de Habilidades Personales de los Coordinadores Académicos de la USMP-FN, mientras que el 15,2% señala estar en desacuerdo.

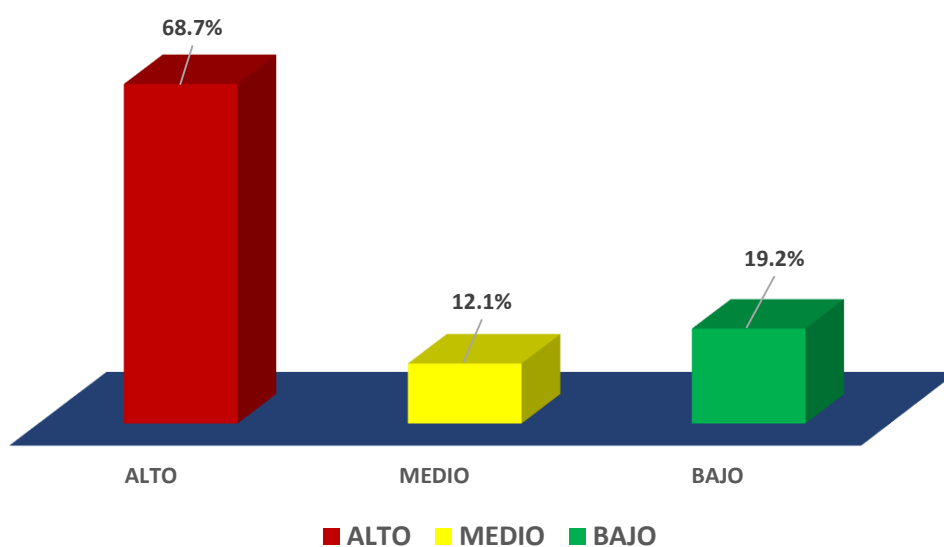
**Figura 8:** Resultados de la dimensión habilidades personales.



**Fuente:** Elaborado por el autor.

En la figura 9, se presenta el nivel de habilidades personales, en el que se observa que existe un nivel alto del 68,7%, mientras que un 19,2% tiene un bajo nivel en esta dimensión.

**Figura 9:** Nivel de la dimensión habilidades personales.

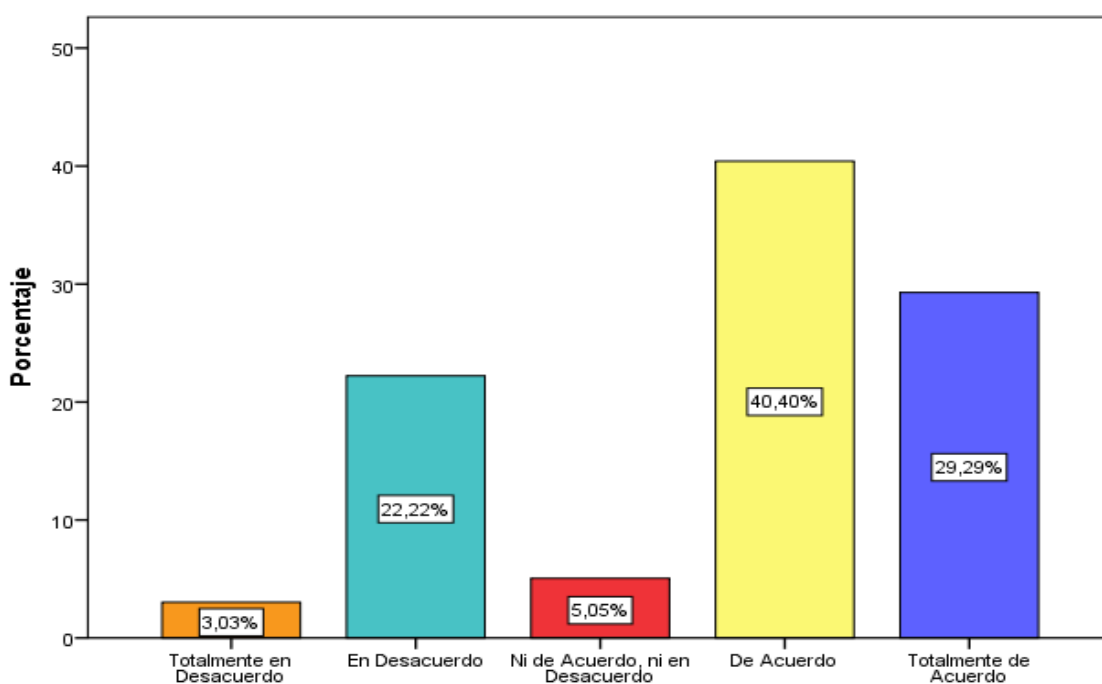


**Fuente:** Elaborado por el autor.

### Resultados de la variable Habilidades Gerenciales.

En la Figura 10, se muestra que el 69,69% de personal encuestado se encuentra totalmente de acuerdo (29,29%) y de acuerdo (40,40%), con las Habilidades Gerenciales de los Coordinadores Académicos de la USMP-FN, mientras que el 25,25% están en desacuerdo (22,22%) y totalmente en desacuerdo (3,03%).

**Figura 10:** Resultados de la dimensión habilidades gerenciales.

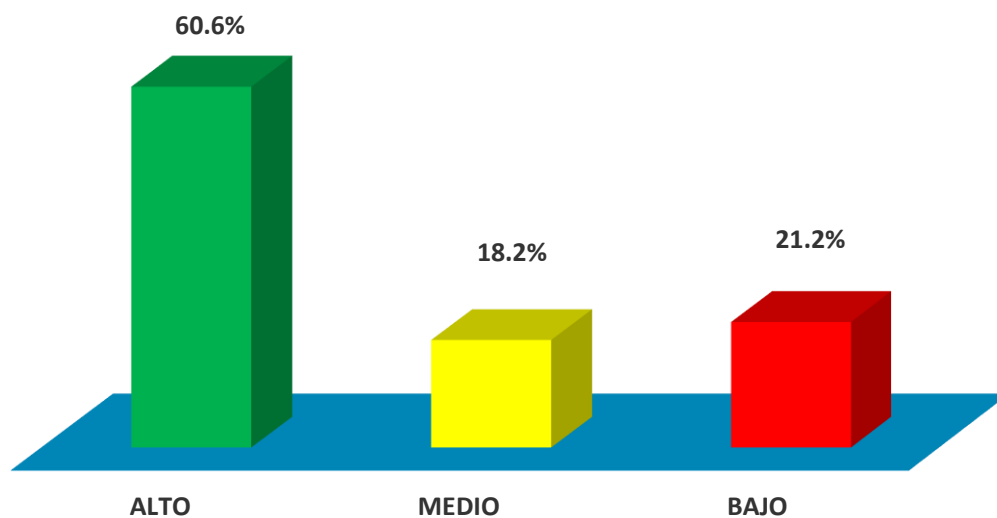


**Fuente:** Elaborado por el autor.

### Nivel de Habilidades gerenciales

En la figura 11, se presenta el nivel de habilidades gerenciales, en el que se observa que existe un nivel alto (60,6%), mientras que un 18,2% tiene un nivel medio y el 21,2% tienen un bajo nivel.

**Figura 11:** Nivel de la variable habilidades gerenciales.



*Fuente: Elaborado por el autor.*

### 3.3. Resultados de la variable Clima Organizacional

#### Dimensión Estructura.

**Tabla 8:** Resultados de ítems de la dimensión estructura.

Ítem	Porcentaje (%)				
	"Totalmente en Desacuerdo"	"En Desacuerdo"	"Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo"	"De Acuerdo"	"Totalmente de Acuerdo"
22. ¿Las políticas y reglamentos vigentes facilitan el cumplimiento de su desempeño?	8,1	23,2	26,3	31,3	11,1
23. ¿Cree usted que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas?	9,1	24,2	10,1	29,3	27,3
24. ¿Está usted conforme con las reglas establecidas por la institución?	9,1	24,2	13,1	39,4	14,1
25. ¿Las metas que fija su jefe son razonables para que realice su tarea?	9,1	22,2	7,1	35,4	26,3
26. ¿Los procedimientos en su área ayudan a la realización de sus trabajos?	7,1	25,3	10,1	40,4	17,2

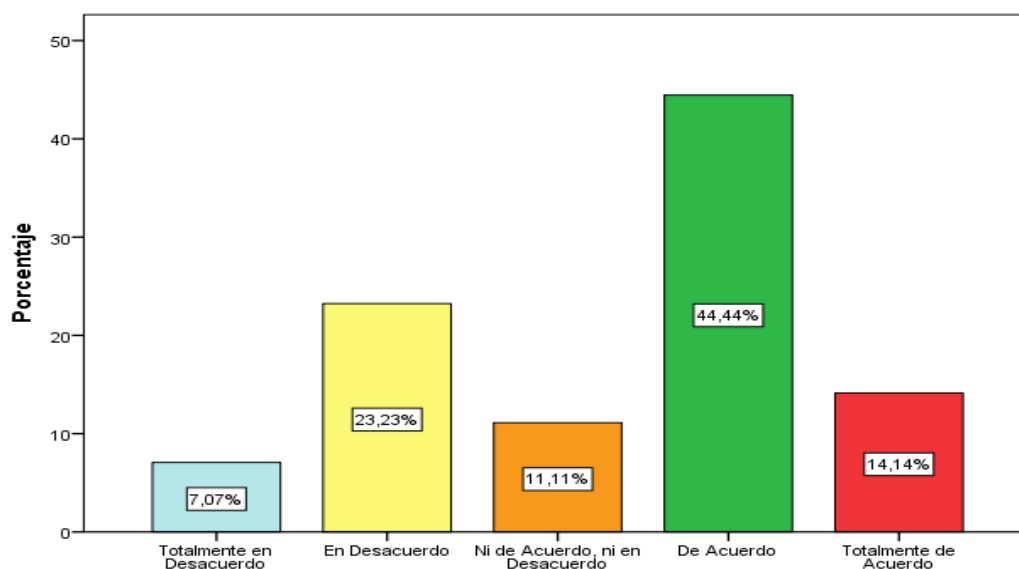
*Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la USMP FN.*

El 31,3% de las personas encuestadas está de acuerdo en señalar que las políticas y reglamentos vigentes facilitan el cumplimiento de su desempeño, mientras que 23,2% está en desacuerdo. El 29,3% de los encuestados se encuentra de acuerdo en señalar que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas y el 24,2% está en desacuerdo. El 39,4% se encuentra de acuerdo con las reglas establecidas por la organización, mientras que el 24,2% se encuentra en desacuerdo. El 35,4% está de acuerdo en indicar que las metas que fijan sus jefes son razonables para que puedan realizar sus tareas y mientras que el 22,2% indica todo lo contrario.

Finalmente, el 40,4%) está de acuerdo en señalar que los procedimientos que se presentan en su área, ayudan a la realización de sus funciones y el 25,3% está en desacuerdo.

En la figura 12, se presentan los resultados de la dimensión de Estructura, donde se puede observar que el 44,4% de los encuestados señalan que se encuentran de acuerdo con la dimensión de Estructura de Clima Organizacional de la USMP-FN, mientras que el 23,2% señala estar en desacuerdo.

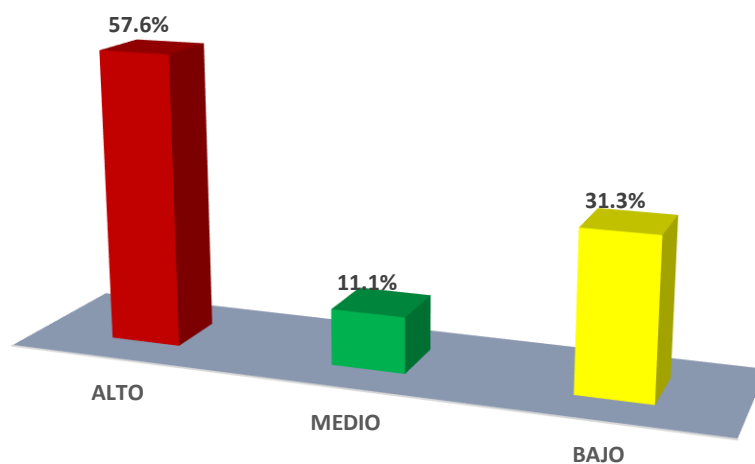
**Figura 12:** Resultados de la dimensión estructura.



**Fuente:** Elaborado por el autor.

En la figura 13, se presenta el nivel de la dimensión estructura, se observa que existe un nivel alto (57,6%), mientras que un 11,1% tiene un nivel medio y el 31,3% tienen un bajo nivel en esta dimensión.

**Figura 13:** Nivel de la dimensión estructura.



*Fuente: Elaborado por el autor.*

### **Dimensión Responsabilidad.**

**Tabla 9:** Resultados de ítems de la dimensión responsabilidad.

Ítem	Porcentaje (%)				
	"Totalmente en Desacuerdo"	"En Desacuerdo"	"Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo"	"De Acuerdo"	"Totalmente de Acuerdo"
27. ¿Tiene la libertad de realizar sus funciones de la forma adecuada y según su criterio?	5,1	15,2	15,2	27,3	37,4
28. ¿Le es permitido tomar iniciativas propias al cargo?	4,0	11,1	22,2	34,3	28,3
29. ¿Usted es responsable del trabajo que realiza?	5,1	13,1	11,1	20,2	50,5
30. ¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones?	5,1	14,1	19,2	38,4	23,2

*Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la USMP FN.*

Los resultados muestran que el 27,3% está de acuerdo en señalar que tienen libertad de realizar sus funciones de forma adecuada y según su criterio, mientras que 15,2% indica todo lo contrario.

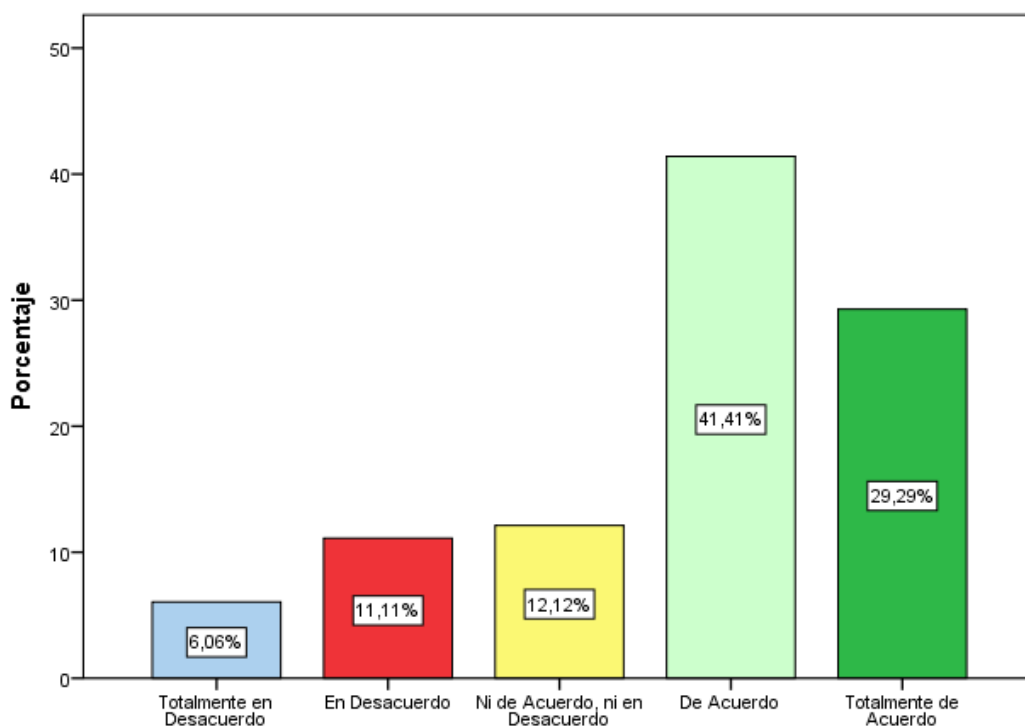
El 34,3% está de acuerdo en señalar que se les permite tomar sus propias iniciativas al cargo, mientras que el 11,1% está en desacuerdo.

La mitad del personal encuestado (50,5%) menciona que está totalmente de acuerdo en señalar que es responsable del trabajo que realiza, mientras que un 5,1% está totalmente en desacuerdo.

El 38,4% se encuentra de acuerdo en que se le brinda la oportunidad de poder tomar decisiones, pero un 14,1% señala estar en desacuerdo.

En la figura 14, se muestran los resultados de la dimensión responsabilidad, donde se observa que el 41,4% se encuentra de acuerdo con la dimensión de Responsabilidad de Clima Organizacional de la USMP-FN, mientras que el 11,1% señala estar en desacuerdo.

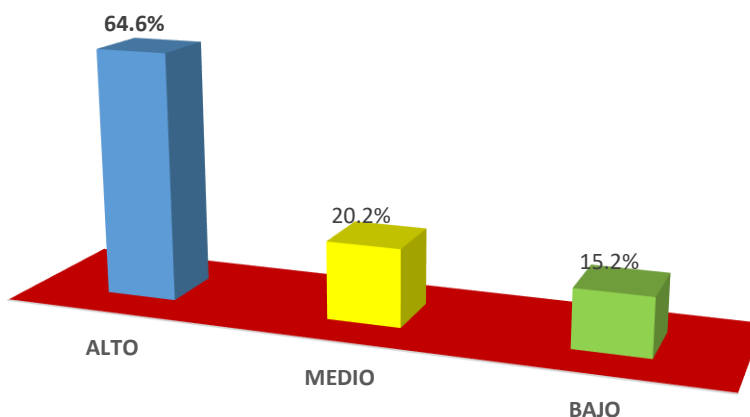
**Figura 14:** Resultados de la dimensión responsabilidad.



**Fuente:** Elaborado por el autor.

En la figura 15, se muestra el nivel de la dimensión responsabilidad, se observa que existe un nivel alto (64,6%), mientras que un 20,2% tiene un nivel medio y el 15,2% tienen un bajo nivel en esta dimensión.

**Figura 15:** Nivel de la dimensión responsabilidad.



*Fuente: Elaborado por el autor.*

### Dimensión Relaciones Interpersonales.

**Tabla 10:** Resultados de ítems de la dimensión relaciones interpersonales.

Ítem	Porcentaje (%)				
	"Totalmente en Desacuerdo"	"En Desacuerdo"	"Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo"	"De Acuerdo"	"Totalmente de Acuerdo"
31. ¿Las personas que trabajan en la institución se ayudan los unos a los otros?	6,1	11,1	14,1	40,4	28,3
32. ¿Las personas que trabajan en la institución se llevan bien entre sí?	5,1	10,1	7,1	47,5	30,3
33. ¿Sus compañeros le brindan apoyo cuando lo necesito?	5,1	11,1	12,1	45,5	26,3
34. ¿El ambiente creado por sus compañeros es el ideal para desempeñar sus funciones?	5,1	12,1	8,1	49,5	25,3
35. ¿Usted tiene confianza en sus compañeros de trabajo?	5,1	17,2	3,0	41,4	33,3
36. ¿Su jefe pide su opinión para ayudarle a tomar decisiones?	4,0	13,1	28,3	34,3	20,2
37. ¿Puede contar con un trato justo por parte de su jefe?	3,0	18,2	7,1	30,3	41,4

*Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la USMP FN.*

Los resultados señalan que el 40,4% señala estar de acuerdo con que se ayudan los unos a los otros, mientras que el 11,1% señala estar en desacuerdo.

El 47,5% está de acuerdo en señalar que las personas se llevan bien entre sí, el 10,1% señala todo lo contrario.

El 45,5% está de acuerdo en señalar que sus propios compañeros les brindan el apoyo cuando estos lo necesiten. Un 11,1% indicaron estar en desacuerdo.

Un 49,5% de las personas encuestadas, indicaron estar de acuerdo en señalar que el ambiente creado por sus compañeros es el adecuado para realizar sus funciones, el 12,1% está en desacuerdo.

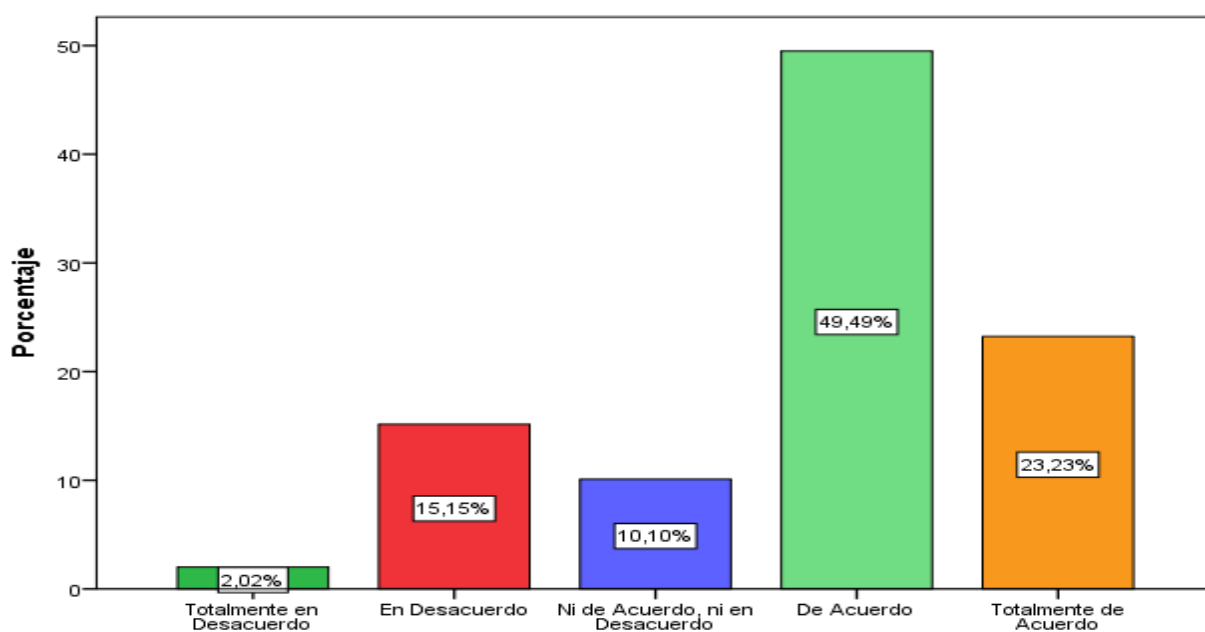
El 41,4% de los encuestados indica estar de acuerdo en tener confianza en sus compañeros de trabajo y un 17,2% señala lo contrario.

Un 34,3% señala estar de acuerdo en que su jefe les solicita opiniones para ayudar a la toma de decisiones, mientras que 13,1% señala todo lo contrario.

Un 30,3% señala estar de acuerdo en que pueden contar con un trato justo por parte de su jefe, mientras que el 18,2% está en desacuerdo.

En la figura 16, se muestran los resultados de la dimensión Relaciones Interpersonales, donde el 49,5% de las personas encuestadas señalan que se encuentran de acuerdo con la dimensión de Relaciones Interpersonales que se desarrollan en la USMP-FN, mientras que un 15,2% señalan todo lo contrario.

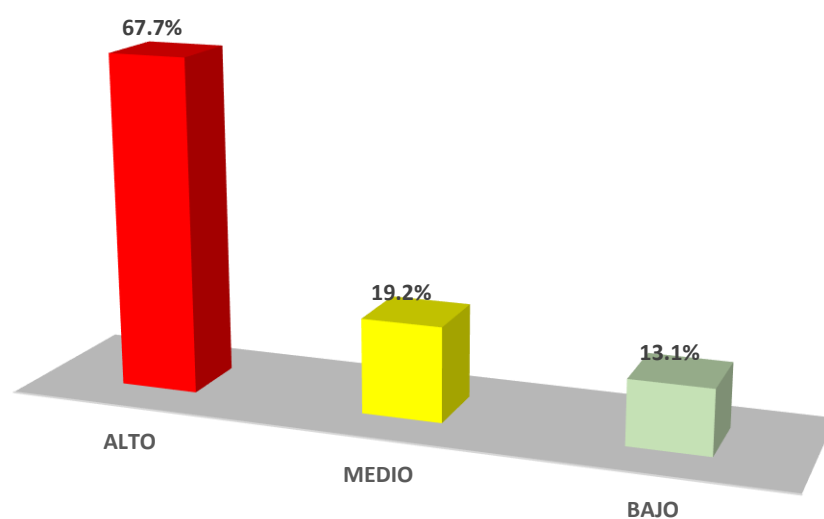
**Figura 16:** Resultados de la dimensión relaciones interpersonales.



**Fuente:** Elaborado por el autor.

En la figura 17, se muestra el nivel de la dimensión relaciones Interpersonales, se observa que existe un nivel alto (67,7%), mientras que un 19,2% tiene un nivel medio y el 13,1% tienen un bajo nivel en esta dimensión.

**Figura 17:** Nivel de la dimensión relaciones interpersonales.



**Fuente:** Elaborado por el autor.

## Dimensión Recompensa.

**Tabla 11:** Resultados de ítems de la dimensión recompensa.

Ítem	Porcentaje (%)				
	"Totalmente en Desacuerdo"	"En Desacuerdo"	"Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo"	"De Acuerdo"	"Totalmente de Acuerdo"
38. ¿La institución le brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de sus actividades?	8,1	20,2	20,2	34,3	17,2
39. ¿Recibe usted felicitación cuando realiza bien su trabajo?	9,1	10,1	27,3	35,4	18,2
40. ¿Usted siente que su esfuerzo es recompensado como debería de ser?	8,1	17,2	34,3	31,3	9,1
41. ¿Su jefe le motiva con recompensas económicas frente al logro de sus metas?	14,1	20,2	23,2	26,3	16,2
42. ¿Se realizan reuniones de reconocimiento valorando el esfuerzo del personal en el logro de metas y objetivos de la institución?	9,1	28,3	20,2	28,3	14,1

**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la USMP FN.

Estos resultados muestran que el 34,3 % está de acuerdo en señalar que la organización realiza capacitaciones para poder obtener un mejor desarrollo en sus funciones, mientras que 20,2 se encuentra en desacuerdo.

El 35,4% de las personas encuestadas señala estar de acuerdo en que es felicitada cuando realiza bien su trabajo, mientras que un 10,1% se encuentra en desacuerdo.

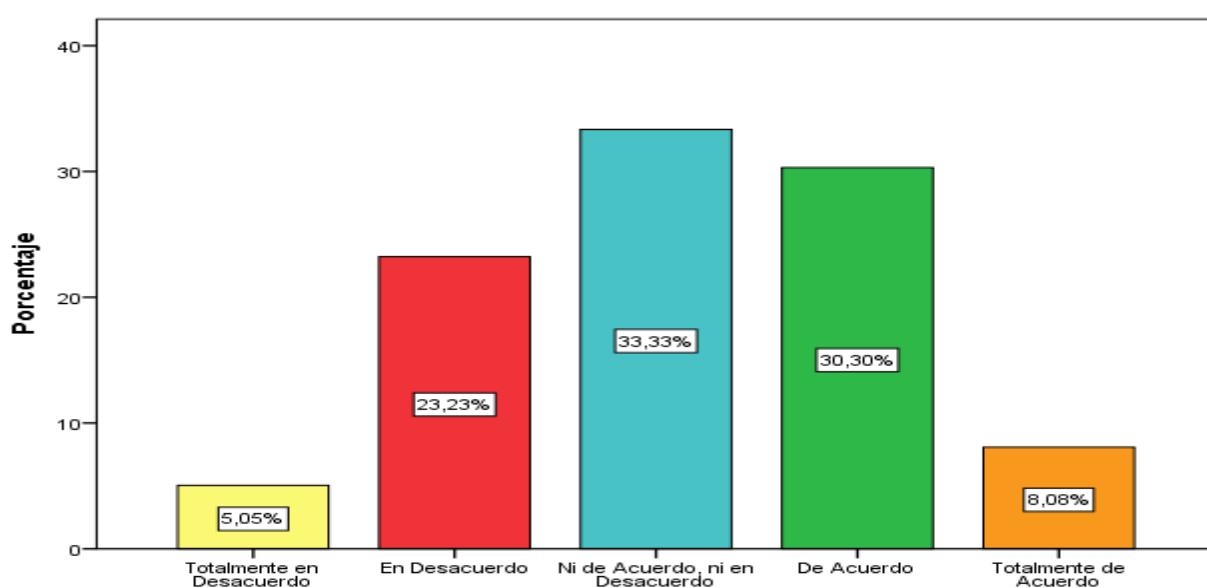
El 31,3% está de acuerdo en señalar que el esfuerzo que realizan es recompensado como debería de ser, un 34,3% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que un 17,2% se encuentra en desacuerdo.

Un 26,3% de las personas encuestadas está de acuerdo en señalar que sus jefes los motivan con recompensas económicas frente al logro de sus metas y un 20,2% se encuentra en desacuerdo.

Finalmente, el 28,3% indica estar de acuerdo con que sí se hacen reuniones para reconocer y valorar el esfuerzo de los trabajadores en el logro de los objetivos y metas, pero existe una cifra del 28,3% que indica todo lo contrario.

En la figura 18, se muestran los resultados de la dimensión Recompensa, en la que el 30,3% de las personas encuestadas se encuentra de acuerdo con la dimensión de Recompensa que se aplica en la USMP-FN y existe un 23,2% que indica estar en desacuerdo.

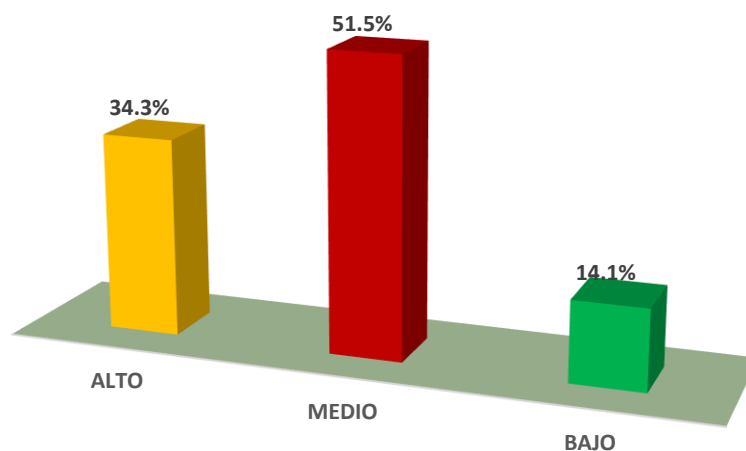
**Figura 18:** Resultados de la dimensión recompensa.



**Fuente:** Elaborado por el autor.

En la figura 19, se muestra el nivel de la dimensión recompensa, se observa que existe un nivel medio (51,5%), mientras que un 34,3% tiene un nivel alto y el 14,1% tienen un bajo nivel en esta dimensión.

**Figura 19:** Nivel de la dimensión recompensa.



*Fuente: Elaborado por el autor.*

## Dimensión Identidad.

**Tabla 12:** Resultados de ítems de la dimensión identidad.

Ítem	Porcentaje (%)				
	"Totalmente en Desacuerdo"	"En Desacuerdo"	"Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo"	"De Acuerdo"	"Totalmente de Acuerdo"
43. ¿Se siente parte de la institución?	6,1	17,2	9,1	19,2	48,5
44. ¿Usted presenta propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?	4,0	16,2	15,2	33,3	31,3
45. ¿Considera importante su contribución en esta institución?	4,0	13,1	6,1	34,3	42,4
46. ¿Está consciente de la contribución en el logro de los objetivos de la institución?	4,0	17,2	3,0	30,3	45,5
47. ¿Disfruta usted trabajar en la institución?	4,0	18,2	6,1	17,2	54,5

*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la USMP FN.*

Los resultados muestran que el 48,5% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo en considerar que se sienten parte de la institución. Pero existe un 17,2% que indica estar en desacuerdo.

Un 33,3% considera estar de acuerdo en señalar que le permiten presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo, mientras que un 16,2% considera todo lo contrario.

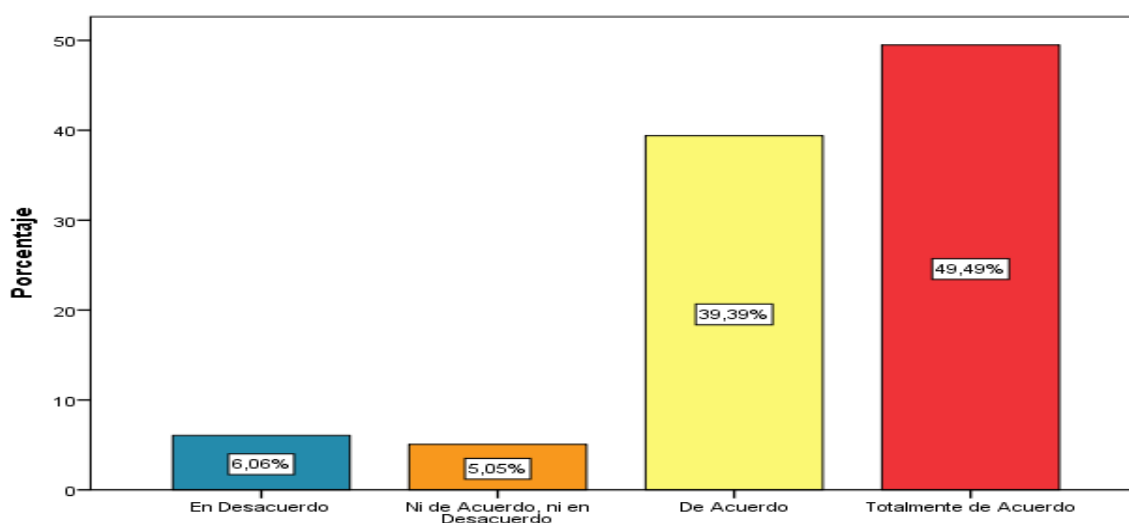
El 34,3% está de acuerdo en considerar importante su contribución con la institución, mientras que un 13,1% señala estar en desacuerdo.

El 30,3 de los encuestados señalan estar de acuerdo en contribuir en el logro de los objetivos y el 17,2% señala todo lo contrario.

Finalmente, el 54,5% de las personas están totalmente de acuerdo en considerar que disfrutan trabajar en la institución, pero hay un 18,2% que señala estar en desacuerdo.

En la figura 20, se demuestran los resultados de la dimensión identidad, donde el 49,5% de las personas encuestadas se encuentra totalmente de acuerdo con la dimensión de Identidad que se aplica en la USMP-FN y existe 6,1% se encuentra en desacuerdo.

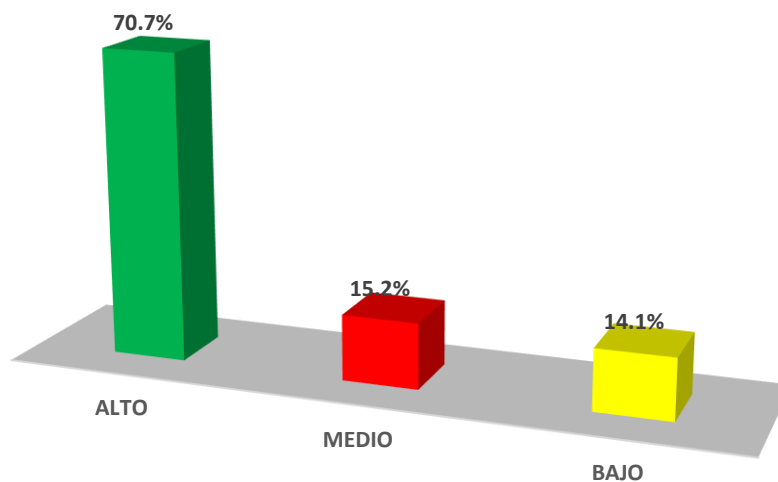
**Figura 20:** Resultados de la dimensión identidad.



**Fuente:** Elaborado por el autor.

En la figura 21, se muestra el nivel de la dimensión identidad, se observa que existe un nivel alto (70,7%), mientras que un 15,2% tiene un nivel medio y el 14,1% tienen un bajo nivel en esta dimensión.

**Figura 21:** Nivel de la dimensión identidad.

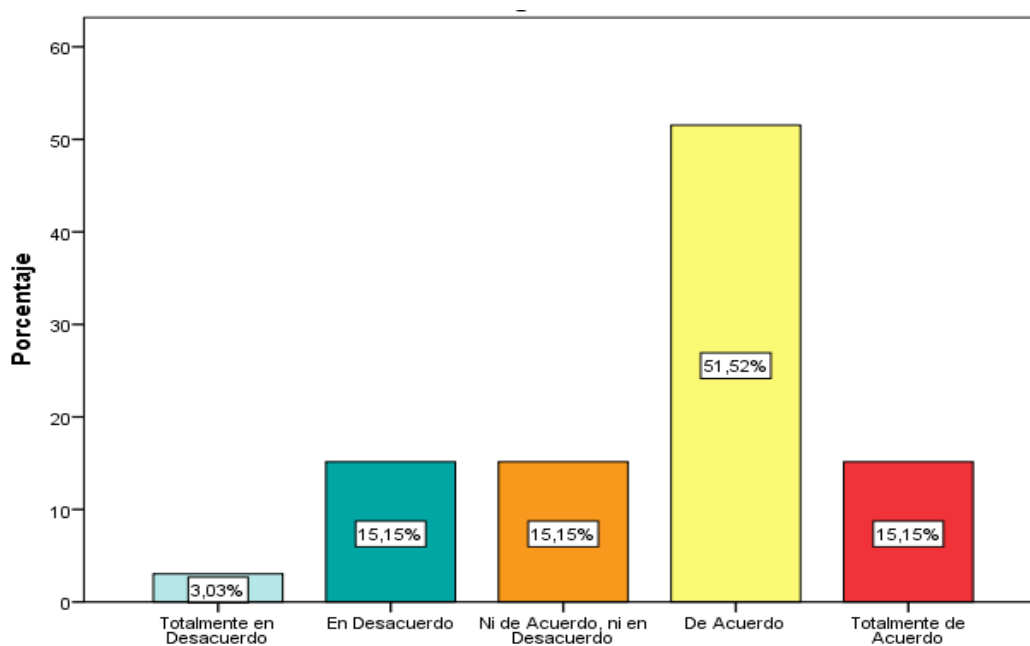


*Fuente: Elaborado por el autor.*

### Resultados de la variable Clima Organizacional.

Se observa que el 51,52% de los encuestados se encuentran de acuerdo y el 15,15% se encuentra totalmente de acuerdo con el Clima Organizacional que existe en la USMP-FN, mientras que un 15,15% se encuentra en desacuerdo.

**Figura 22:** Opinión sobre el clima organizacional.

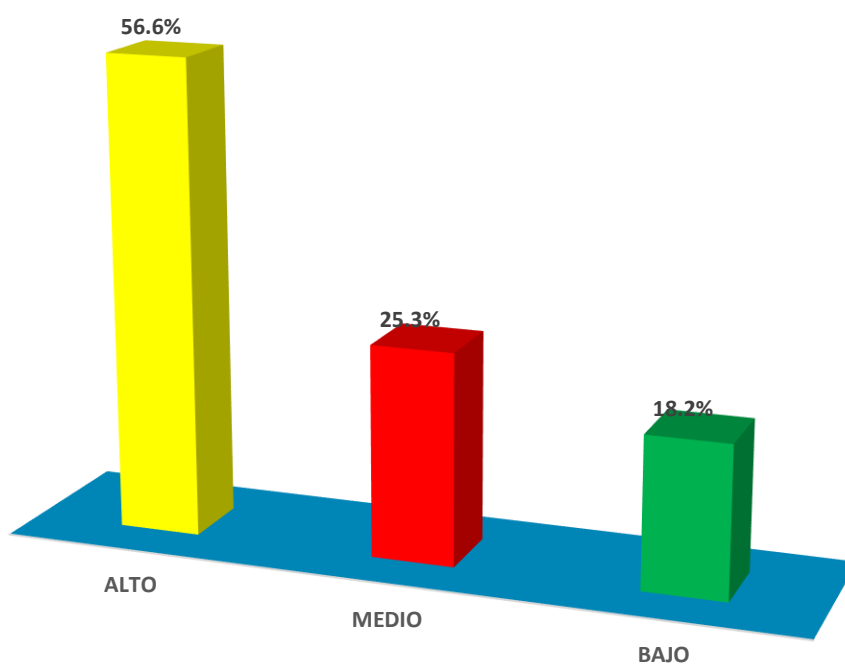


*Fuente: Elaborado por el autor.*

### Nivel de Clima Organizacional.

En la figura 23, se muestra el nivel de la variable Clima Organizacional, la cual presenta un nivel alto en un 56,6%, el 25,3% tiene un nivel medio, mientras que un 18,2% la determina en un nivel bajo.

**Figura 23:** Nivel de la variable clima organizacional.



*Fuente: Elaborado por el autor.*

### 3.4. Contrastación de hipótesis.

#### Correlación entre la dimensión habilidades grupales y el clima organizacional

**Tabla 13:** Correlación entre la dimensión hab. grupales y el clima organizacional.

		Variable
		Clima Organizacional
Dimensión	Correlación de Pearson	,759**
Habilidades Grupales	Sig. (bilateral)	,000
	N	99

*Fuente: Elaborado por el autor – Programa SPSS*

Se observa que existe una correlación directa y significativa entre la dimensión habilidades grupales con el clima organizacional, con un valor  $r = ,759$ .

**Correlación entre la dimensión habilidades interpersonales y el clima organizacional.**

**Tabla 14:** *Correlación entre la dimensión hab. interpersonales y el clima organizacional.*

		Variable
		Clima Organizacional
Dimensión Habilidades Interpersonales	Correlación de Pearson	,780**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	99

*Fuente: Elaborado por el autor – Programa SPSS*

Se observa que existe una correlación directa y significativa entre la dimensión habilidades interpersonales con el clima organizacional, con un valor  $r = ,780$ .

**Correlación entre la dimensión habilidades personales y el clima organizacional**

**Tabla 15:** *Correlación entre la dimensión hab. personales y el clima organizacional.*

		Variable
		Clima Organizacional
Dimensión Habilidades Personales	Correlación de Pearson	,760**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	99

*Fuente: Elaborado por el autor – Programa SPSS*

Se observa que existe una correlación directa y significativa entre la dimensión habilidades Personales con el clima organizacional, con un valor  $r = ,760$ .

### Correlación entre habilidades gerenciales y el clima organizacional.

**Tabla 16:** *Correlación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional.*

		Variable
		Clima Organizacional
Variable	Correlación de Pearson	,770**
Habilidades Gerenciales	Sig. (bilateral)	,000
	N	99

*Fuente: Elaborado por el autor – Programa SPSS.*

Se observa que existe una correlación directa entre las habilidades Gerenciales con el clima organizacional, con un valor  $r = ,770$ .

## **Capítulo IV: Discusión.**

### **4.1. Respecto a las Habilidades Gerenciales.**

Las habilidades gerenciales se midieron por tres dimensiones (Habilidades grupales, interpersonales y personales) estas dimensiones fueron propuestas por los autores Whetten y Cameron (2011). Dentro de estas dimensiones se miden aspectos importantes como el manejo de conflictos, motivación a los colaboradores, comunicación de apoyo, influencia, formación de equipos, manejo del estrés, solución creativa de problemas, facultamiento y delegación, así como liderazgo para el cambio positivo.

Las habilidades organizacionales o llamadas también gerenciales nos indican que para ocupar un puesto o cargo se necesitan considerar estas competencias y conocimientos, siendo importante aprender a utilizar las capacidades de los colaboradores, mediante una buena comunicación, estableciendo ambientes de trabajo motivadores y positivos que brinden soluciones a los conflictos que se puedan presentar para lograr resultados establecidos; por eso de acuerdo con Whetten y Cameron que señalan que las habilidades gerenciales son las que establecen un conjunto de acciones que las personas realizan para que las conduzcan a ciertos resultados.

Respecto a las habilidades grupales, el personal administrativo señala que los Coordinadores Académicos motivan y alientan a los equipos de trabajo y a los colaboradores para alcanzar las metas y resultados; saben identificar el potencial de los colaboradores y contribuyen a su desarrollo; saben dirigir al equipo de trabajo para alcanzar un alto desempeño. Saben otorgar poder a sus colaboradores y delegar, les hacen comprender sus responsabilidades y el sentido de su trabajo; el 36,4% está totalmente de acuerdo en señalar que los coordinadores académicos son capaces de generar adecuadas relaciones con grupos complejos y diversos, ya sean internos o externos a la institución. Estas opiniones se ven reflejadas en los resultados de la dimensión Habilidades Grupales de los Coordinadores

Académicos, donde se observa que el 28,3% del personal encuestado se encuentra de acuerdo, el 36,3% totalmente de acuerdo y el 19,2% están en desacuerdo con estas habilidades; finalmente se encontró que existe un nivel alto del 63,6% en estas habilidades, un nivel medio de 14,1% y un nivel bajo de 22,2%.

En cuanto a las habilidades interpersonales, el personal administrativo menciona que los Coordinadores Académicos saben adaptarse a las situaciones diversas de manera rápida y eficiente; son asertivos y expresan de manera honesta, clara y directa sus ideas a su equipo, posturas, creencias, opiniones o sentimientos; el 37,4% está totalmente de acuerdo en que son empáticos y capaces de ponerse en el lugar de los empleados y logran comprender lo que los miembros de su equipo dicen y sienten; el 37,4% se encuentra totalmente de acuerdo en reconocerlos como buenos comunicadores. También señalan que son capaces de persuadir e influir a los demás para que puedan realizar acciones convenientes para la institución; el 39,4% está totalmente de acuerdo en que el Coordinador Académico maneja adecuadamente las situaciones de conflicto. Finalmente, respecto a dimensión de habilidades interpersonales se encontró que el 32,3% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo, el 36,6% están totalmente de acuerdo; sin embargo el 21,2% están en desacuerdo. Con estos resultados, el nivel de esta habilidad se encontró que existe un nivel alto de 58,6%, un nivel medio de 26,3% y un nivel bajo de 15,2%.

Respecto a las habilidades personales, los colaboradores administrativos mencionan que los Coordinadores Académicos la mayoría de veces se encuentran abiertos y flexibles ante el cambio; conocen sus fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos; el 34,3% se encuentra totalmente de acuerdo en que tienen la iniciativa y autonomía para generar acciones y soluciones que pueden generar valor; así como también

trabajan con dinamismo y energía en situaciones retadoras, cambiantes y en jornadas extensas sin que afecten su actividad.

Esto les permite tener logros como las acreditaciones internacionales, generando acciones y resultados para poder cumplir los objetivos o metas; estos resultados muestran que el 32,3% de los colaboradores administrativos se encuentran de acuerdo y el 37,4% están totalmente de acuerdo, mientras que un 15,2% están en desacuerdo. Finalmente, con estos resultados se determinó el nivel respecto a la dimensión de Habilidades Personales de los Coordinadores Académicos de la USMP-FN, encontrándose que un nivel alto del 68,7%, un nivel medio de 12,1% y un nivel bajo con un 19,2%.

Finalmente, los resultados globales nos demuestran que el 40,4% de personal administrativo, se encuentra de acuerdo con las Habilidades Gerenciales de los Coordinadores Académicos de la USMP-FN, mientras que el 22,2% están en desacuerdo. Respecto al nivel de habilidades gerenciales se determinó que existe un nivel alto del 60,6%, un nivel medio del 18,2%) y un nivel bajo del 21,2%.

Estos resultados coinciden con los encontrados por Cachay y Caverio (2017), que evaluaron las habilidades directivas de una Facultad de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en la cual señala que las personas responsables, saben dar órdenes e instrucciones; tienen la capacidad para poder construir un desarrollo integral y relaciones de confianza; poseen un trato bueno y cordial; poseen una comunicación clara, respetuosa, pero detallan que no se desarrolla bien la credibilidad entre los trabajadores.

## **4.2. Respetto al Clima Organizacional**

El clima organizacional fue medido mediante cinco dimensiones; respecto a la dimensión estructura, los resultados muestran que los administrativos de la USMP FN, está de acuerdo en señalar que las políticas y reglamentos vigentes facilitan el cumplimiento de su desempeño; aunque las funciones y responsabilidades deberían ser claramente definidas; indican que las metas que fija sus jefes son razonables para que realicen su tarea. El 40,4% está de acuerdo en señalar que los procedimientos en sus áreas ayudan en la realización de sus funciones. Con estos resultados se encontró que el 44,4% está de acuerdo con la dimensión estructura y el 23,2% señala estar en desacuerdo.

En la dimensión responsabilidad, los resultados indican que el personal administrativo está de acuerdo en señalar que tienen la libertad de realizar sus funciones de la manera adecuada y según su criterio. La mayoría señala que la institución les permite tomar iniciativas propias al cargo; así como también se encuentran de acuerdo en señalar que su trabajo les da la oportunidad para poder tomar decisiones. Estas opiniones se ven reflejadas en los resultados de la dimensión de Responsabilidad, donde se observa que el 41,4% se encuentra de acuerdo con la dimensión de responsabilidad, mientras que un 11,11% señala todo lo contrario.

En lo que respecta a la dimensión relaciones interpersonales, el personal administrativo señala que existe apoyo entre todos los colaboradores, llevándose bien y que el ambiente generado por sus compañeros es el adecuado para desempeñar sus funciones, existiendo confianza. Es por ello que el 49,5% señala que se encuentran de acuerdo con la dimensión de las relaciones interpersonales que se dan dentro de la USMP-FN, mientras que un 15,2% se encuentran en desacuerdo con esta dimensión.

Respecto a la dimensión recompensa, se puede observar que el 34,3% está de acuerdo en que se les brinda capacitaciones para lograr un mejor desarrollo de sus actividades; un

35,4% están de acuerdo con las felicitaciones recibidas por el buen trabajo que realizan; el 34,3% opinan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la recompensa recibida por la institución; el 28,3% indica estar de acuerdo con que sí se realizan reuniones para poder reconocer y valorar el esfuerzo del personal en el logro de los objetivos y metas. En tal sentido, se puede observar que los resultados de la dimensión de Recompensa es del 30,3% del personal administrativos se encuentra de acuerdo, sin embargo el 23,2% se encuentra en desacuerdo, mientras que un 33,3% se encuentra indiferente con esta dimensión. Finalmente, en términos de niveles se determinó que existe un nivel alto del 34,3%; en el nivel intermedio, se observa un porcentaje considerable del 51,5%, un nivel bajo del 14,1%.

En relación a la dimensión identidad, el 67,7% del personal administrativo señala estar totalmente de acuerdo (48,5%) y de acuerdo (19,2%) en considerar que se sienten parte de la institución; por otro lado el 75,8% están totalmente de acuerdo (45,5%) y de acuerdo (30,3%) en considerar estar conscientes de que contribuyen en el logro de los objetivos de la institución. Estas opiniones se ven reflejadas en los resultados de la dimensión de Identidad, donde 49,5% del personal administrativo, se encuentra totalmente de acuerdo con la dimensión de Identidad que se aplica en la USMP-FN y existe apenas un 6,1% que se encuentra en desacuerdo. En términos de niveles, se puede considerar que existe un nivel alto de aprobación del 70,7%, un nivel medio de 15,2% y un nivel bajo del 14,1%.

Con estos resultados se determinó que el 51,52% se encuentra de acuerdo y un 15,15% se totalmente de acuerdo con el Clima Organizacional que existe en la USMP-FN, mientras que un 15,15% se encuentra en desacuerdo. Con estos resultados se logró determinar que en la universidad existe un nivel alto de clima organizacional con 56,6%, seguido del nivel medio con 25,3% y finalmente un nivel bajo de 18,2%.

Los resultados encontrados concuerdan con lo encontrado por Cachay y Cavero que señala que los administrativos indican que en su área, el clima laboral es satisfactorio. Señalan que se les brinda la autoridad necesaria para tomar decisiones dentro de las funciones que su puesto exige. Por tal, están satisfechos al poder realizar las funciones propias de su puesto a pesar de que no se pueda brindar las facilidades para poder desarrollarse personalmente o alcanzar sus metas individuales. De igual manera para Pérez y Rivera (2015) concluye que el clima organizacional en los trabajadores es moderado.

#### **4.3. Respecto a la Correlación entre variables**

Se presenta una correlación directa entre las dimensiones de la variable Habilidades Gerenciales y el Clima Organizacional, así tenemos que existe una correlación directa entre las habilidades personales con un valor de ,760; existe también una correlación directa y significativa entre la dimensión de habilidades interpersonales con el clima encontrándose un valor de ,780 y de manera similar en la dimensión habilidades grupales y el clima con un valor de ,759. Estos resultados nos indicarían que el manejo de grupo que tengan los coordinadores académicos, el manejo de las buenas relaciones interpersonales y un adecuado manejo de las actitudes y emociones personales influye directamente en generar un adecuado clima organizacional.

Finalmente, se puede observar que existe correlación directa significativa entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional, encontrándose una correlación de ,770.

Los resultados encontrados, se acercan a lo encontrado por Aguilar y Malpica (2017) en su investigación, en la que determinó una correlación positiva alta con un valor de correlación de Spearman de 0.817 entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional; asimismo estos resultados coinciden con lo establecido por Cachay y Rivera (2015), que señalan que sí existe una relación directa entre las habilidades directivas y el

clima organizacional; debido a que los directores tienen habilidades para analizar las situaciones desde diversas perspectivas. No muestran resistencia a los cambios que se dan en la facultad. No son conformistas y promueven mejoras tomando riesgos. Además, se encargan de delimitar y definir cómo se organiza el trabajo. Saben administrar bien el tiempo en las reuniones que se realizan y respetan los horarios. Tienen capacidad en saber manejar el estrés.

Estos resultados nos señalan que la evaluación de las habilidades gerenciales de los Coordinadores Académicos es sumamente importante, porque tiene influencia directa en el clima organizacional del personal administrativo. Por tal, es necesario considerar evaluaciones de manera permanente para poder identificar las fortalezas y debilidades y poder trabajar sobre ellas.

## Conclusiones

Conforme a los objetivos planteados en la investigación, se obtienen las siguientes conclusiones:

Se determinó que los coordinadores académicos poseen un alto nivel de habilidades gerenciales (60,6%) y respecto a sus dimensiones todas presentan un nivel alto: habilidades grupales (63,6%), habilidades interpersonales (58,6%) y habilidades personales (68,7%).

Se determinó que el clima organizacional de la USMP FN, presenta un nivel alto (56,6%) el cual es favorable desde la opinión del personal administrativo, también existe un nivel alto en las dimensiones estructura (57.6%), responsabilidad (64,6%), relaciones interpersonales (67,7%), identidad (70,7%), y un nivel medio en la dimensión recompensa (51,5%).

Existe una correlación directa y significativa entre las dimensiones de las habilidades gerenciales habilidades grupales ( $r=,759$ ), habilidades interpersonales ( $r= ,780$ ) y habilidades personales ( $r= ,760$ ) de las habilidades gerenciales, con el clima organizacional.

Finalmente, se concluye que existe una correlación directa y significativa ( $r = ,770$ ) entre las habilidades gerenciales de los coordinadores académicos y el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, 2019

## **Recomendaciones**

Se recomienda al departamento de Recursos Humanos de la USMP-FN:

Implementar un plan de capacitación constante dirigido a los Coordinadores Académicos, el cual le permita adquirir o conocer nuevas habilidades, además también le permita fortalecer sus propias habilidades gerenciales.

Implementar un plan de incentivos y reconocimientos, el cual permita generar un mayor compromiso e identificación de los Coordinadores Académicos con la institución y los colaboradores, de manera que conlleve a mejorar sus habilidades grupales, interpersonales y personales, lo cual permitirá conseguir los resultados y cumplir con los objetivos, agregando valor a la institución.

Realizar reuniones periódicas, para seguir afianzando un clima organizacional adecuado, el cual permita seguir brindando un buen servicio y mantener excelentes relaciones entre todos los colaboradores de la universidad, además permitirá una mejora en la comunicación entre los Coordinadores Académicos y los colaboradores.

Medir de manera permanente tanto las Habilidades Gerenciales como el clima organizacional de los administrativos y poder realizar medidas preventivas en caso se observe una disminución en los resultados encontrados.

### Referencias bibliográficas.

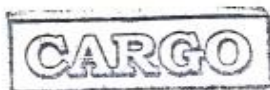
- Aguilar Padilla, F. Y., & Guerrero, F. A. (2014). Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la ugel N° 04, 2013. Tesis para optar el grado de Magíster, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46255094/TESIS\\_MBA\\_HABILIDADES\\_DIRECTIVAS\\_Y\\_SATISFACCION\\_LABORAL\\_EN\\_EDUCACION\\_BASICA\\_ALTERNATIVA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1508788659&Signature=3N1HnTLkOzqRgmVqRIVqZwLXSNTU%3D&response-c](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46255094/TESIS_MBA_HABILIDADES_DIRECTIVAS_Y_SATISFACCION_LABORAL_EN_EDUCACION_BASICA_ALTERNATIVA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1508788659&Signature=3N1HnTLkOzqRgmVqRIVqZwLXSNTU%3D&response-c)
- Aparicio Valdez, M. R., & Medina Caicay, J. (2015). *Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo*. Tesis de Maestría, Escuela de PostGrado de la Universidad del Pacífico. Obtenido de [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1650/Monica\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1650/Monica_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1)
- Araujo Jaramillo, L. I. (2018). *Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui*. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6392/1/T2733-MAE-Araujo-Influencia.pdf>
- Bernal (2006). Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ª ed. Bogotá: Pearson Educación.
- Cachay Pérez, C. C., & Cavero Barrera, C. L. (2017). *Habilidades Directivas y Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (Faceac) de la UNPRG*. Tesis de Grado, Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/1474>
- Cameron, K., & Whetten, D. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas. México. Recuperado el 25 de Octubre de 2017, de <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/04/31-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8ed-Whetten.pdf>
- Goleman, D. (1997). Emotional Intelligence. New York, Bantam Books, 1995 (trad.cast. Kairós.

- Hellriegel, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning Editores. Méjico.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Huerta Mata, J. J., & Rodriguez Castellanos, G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de <https://es.scribd.com/doc/256421718/Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-huerta-Rodriguez>
- Humpiri Cáceres, S. (2016). *Habilidades Directivas y eficiencia administrativa en trabajadores de la municipalidad provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016*. Tesis de Grado, Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo social de la Universidad Nacional de Moquegua. Recuperado el 15 de Octubre de 2017, 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)
- Katz, R. (1998). *Habilidades Gerenciales*. Universidad de Michigan
- León, A. (2013). *Aportes del Liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis al caso Bancolombia de Arauca, Colombia*
- Matos, U. (2013). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales de la Universidad Rafael*.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: el IMOCC, unos métodos de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Milenio (2014). *Importancia de las Habilidades Gerenciales y de su estudio, para el buen desarrollo organizacional*. Recuperado de <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/ciencia-tecnologia/importancia-habilidades-gerenciales-estudio-desarrollo-organizacional>
- Morales, X. (2020). *Lidera a tu equipo como “espejo” y “caminando alrededor”*
- Namakforoosh M.N. (2005). *Metodología de la Investigación*. 2ª ed. Mexico:Limusa
- Robbins , S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México. Recuperado el 29 de Octubre de 2017, de <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2016/02/Book-Administracion.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México. Recuperado el 29 de Octubre de 2017, de <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/05/67-Comportamiento-Organizacional-15edi-Robbins.pdf>
- Schein, E. (1978). *Dinámica de la Carrera Empresarial*. Versión en español de Moreno Manzur Gilda, Fondo Educativo Interamericano. México, D.F. 1982. Pág. 229.

- Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. Scielo.
- Stringer, R. (2002). Leadership and Organizational Climate. Prentice Hall, New Jersey.
- Tannenbaum, R. y Davis, S.A. (1969). "Values, man and organizations". Industrial Management Review, 10, 67-83.

## Anexos

### Anexo 1: Solicitud a la institución para ejecución de trabajo de investigación.



"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD".

Chiclayo, 15 de agosto de 2019.

SEÑOR: **ING. CARLOS MECHAN CARMONA.**  
Dirección Universitaria.  
Universidad de San Martín de Porres - Filial Norte.

ASUNTO: **APLICACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN – MAESTRÍA.**



#### Presente.-

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y a la vez, comunicarle que realicé una maestría en Gerencia Empresarial en una universidad del Departamento de Lambayeque, para la cual como ex alumno y actual trabajador de nuestra **UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES**, decidí realizar mi tesis denominada **"RELACIÓN ENTRE HABILIDADES GERENCIALES DE LOS COORDINADORES ACADÉMICOS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES FN – 2019"**.

En tal sentido, al haber sido aprobado mi Proyecto de Investigación, acudo a su despacho para solicitarle tenga a bien aceptar el poder realizar mi trabajo Campo, el cual consistirá en realizar encuestas dirigidas a Coordinadores y Asistentes Administrativos.

Agradeciendo la atención a la presente me reitero de usted.

Atentamente,

  
Lic. Pablo César Vilchez Licera.  
Asistente de Coordinación  
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras.

**Anexo 2: Autorización de la institución para ejecución de trabajo de investigación.****MEMORANDO N° 023-2019-DU-USMP-FN**

**PARA :** Lic. PABLO CESAR VILCHEZ LICERA  
Asistente Administrativo del Programa Académico de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y financieras.

**DE :** ING. CARLOS MECHAN CARMONA  
Director Universitario de la USMP-FN

**ASUNTO :** AUTORIZACION PARA EJECUCIÓN DE TESIS  
**REF. :** Documento S/N de fecha 15/08/2019

**FECHA :** Chiclayo, 21 de agosto de 2019

Por medio del presente y en respuesta al documento de la referencia, se **AUTORIZA** la ejecución de la tesis denominada: **"RELACIÓN ENTRE HABILIDADES GERENCIALES DE LOS COORDINADORES ACADEMICOS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES FN - 2019"**, en las instalaciones de la Universidad San Martín de Porres-FN; donde se realizarán encuestas a Coordinadores y Asistentes Administrativos.

Sin otro particular.

Atentamente,

  
ING. CARLOS MECHAN CARMONA  
DIRECTOR UNIVERSITARIO

CAMC/DU  
PSMF/SDU

**Filial Norte**  
Av. Los Eucaliptos N° 300 - 304 Urb. La Pradera  
Pimentel - Chiclayo  
Telf: (074) 48-1150  
usmp-fn@usmp.pe

**Anexo 3: Encuesta para medir las habilidades gerenciales.**

**Instrucciones:** Estimado Colaborador de la USMP FN, la presente encuesta tiene como finalidad identificar las **HABILIDADES GERENCIALES** que poseen los Coordinadores Académicos. Solicito su apoyo en responder con veracidad las siguientes preguntas, indicando con una X según corresponda. Sus respuestas serán anónimas.

SEXO		GRADO ACADÉMICO		RANGO DE EDAD (AÑOS)		TIEMPO DE SERVICIO	
MASCULINO		BACHILLER		18 – 25		Menos de 01 año	
FEMENINO		TITULADO		26- 35		Entre 01 a 03 años	
		MAGISTER		36 – 45		Entre 04 a 06 años	
		DOCTOR		+ de 45		Entre 07 a 09 años	
						+ de 10 años	

Nº	ITEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI EN ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	¿El Coordinador Académico motiva y alienta al equipo a alcanzar metas y resultados?.					
2	¿El Coordinador Académico identifica el potencial de los colaboradores y contribuye a su desarrollo?.					
3	¿El Coordinador Académico sabe dirigir al equipo de trabajo para alcanzar un alto desempeño?.					
4	¿El Coordinador Académico sabe delegar y otorgar poder a sus colaboradores, haciéndolos comprender su responsabilidad y el sentido de su trabajo?.					
5	¿El Coordinador Académico es un líder que motiva e inspira positivamente para el logro de resultados?.					
6	¿El Coordinador Académico es capaz de generar adecuadas relaciones con grupos diversos y complejos, internos y/o externos a la institución?.					
7	¿El Coordinador Académico valora y promueve el trabajo en equipo?.					
8	¿El Coordinador Académico se adapta a situaciones diversas de manera rápida y eficiente?.					
9	¿El Coordinador Académico es asertivo y expresa de manera clara, directa y honesta a su equipo sus ideas, posturas, opiniones, creencias o sentimientos?.					
10	¿El Coordinador Académico es empático y es capaz de ponerse en el lugar de los demás y comprender lo que los miembros de su equipo dicen y sienten?.					
11	¿El Coordinador Académico es reconocido como un gran comunicador?.					
12	¿El Coordinador Académico es capaz de influir y persuadir a los demás para que realicen acciones convenientes para la institución?.					
13	¿El Coordinador Académico maneja adecuadamente las situaciones de conflicto?.					
14	¿El Coordinador Académico sabe negociar buscando satisfacer los intereses de la institución y los de su equipo de trabajo?.					
15	¿El Coordinador Académico es abierto y flexible ante el cambio?.					

16	¿El Coordinador Académico conoce sus fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que tienen sobre los demás y sobre su trabajo?.					
17	¿El Coordinador Académico tiene la autonomía e iniciativa para generar acciones y soluciones que generen valor?.					
18	¿El Coordinador Académico trabaja con energía y dinamismo en situaciones cambiantes, retadoras y en jornadas extensas sin afectar su actividad?.					
19	¿El Coordinador Académico es innovador y creativo para contribuir a la competitividad dentro de la institución?					
20	¿El Coordinador Académico está orientado al logro, generando acciones y resultados para el cumplimiento de las metas?.					
21	¿El Coordinador Académico actúa con proactividad realizando múltiples actividades y generando un plus en su trabajo?.					

**Anexo 4: Encuesta para medir el clima organizacional.**

**Instrucciones:** Estimado Colaborador de la USMP FN, la presente encuesta tiene como finalidad obtener información sobre el **CLIMA ORGANIZACIONAL** en la institución. Solicito su apoyo en responder con veracidad las siguientes preguntas, indicando con una X según corresponda. Sus respuestas serán anónimas.

Nº	ITEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI EN ACUERDO, NI EN	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
22	¿Las políticas y reglamentos vigentes facilitan el cumplimiento de su desempeño?					
23	¿Cree usted que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas?					
24	¿Está usted conforme con las reglas establecidas por la organización?.					
25	¿Las metas que fija su jefe son razonables para que realice su tarea?					
26	¿Los procedimientos en su área ayudan a la realización de sus trabajos?					
27	¿Tiene la libertad de realizar sus funciones de la forma adecuada y según su criterio?					
28	¿Le es permitido tomar iniciativas propias al cargo?					
29	¿Usted es responsable del trabajo que realiza?					
30	¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones?					
31	¿Las personas que trabajan en la institución se ayudan los unos a los otros?					
32	¿Las personas que trabajan en la institución se llevan bien entre sí?					
33	¿Sus compañeros le brindan apoyo cuando lo necesita?					
34	El ambiente creado por sus compañeros ¿es el ideal para desempeñar sus funciones?					
35	¿Usted tiene confianza en sus compañeros de trabajo?					
36	¿Su jefe pide su opinión para ayudarlo a tomar decisiones?					
37	¿Puede contar con un trato justo por parte de su jefe?					
38	¿La institución le brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de sus actividades?					
39	¿Recibe Usted felicitación cuando realiza bien su trabajo?					
40	¿Usted siente que su esfuerzo es recompensado como debería de ser?					
41	¿Su jefe le motiva con recompensas económicas frente al logro de sus metas?					
42	¿Se realizan reuniones de reconocimiento valorando el esfuerzo del personal en el logro de metas y objetivos de la institución?					
43	¿Se siente parte de esta institución?					
44	¿Usted presenta propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?					
45	¿Considera importante su contribución en esta institución?					
46	¿Está consciente de la contribución en el logro de los objetivos de la institución?					

47	¿Disfruta usted trabajar en la institución?					
----	---	--	--	--	--	--

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

### Anexo 5: Validación de instrumentos

#### Validación de juez 1



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

#### CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS

##### DESARROLLO DE LA TESIS

<b>AUTOR:</b>	VÍLCHEZ LICERA, PABLO CÉSAR
<b>INSTRUMENTO VALIDADO:</b>	ENCUESTA
<b>OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:</b>	Determinar la relación entre las habilidades gerenciales de los Coordinadores Académicos y el clima organizacional del personal administrativo de la USMP FN 2019.
<b>DETALLES DEL INSTRUMENTO:</b>	El instrumento ha sido construido a partir de los indicadores de la operacionalización de las variables. Esta encuesta será aplicada a los Coordinadores Académicos y personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres - Filial Norte - 2019. Agradeceré evaluar cada ítem marcando con un aspa (X) en "A" si está de acuerdo o en "D" si está en desacuerdo. Si está en desacuerdo por favor indique la sugerencia.

VARIABLE	Nº	ÍTEM	VALORACIÓN:
ALES	1	¿El C.A. motiva y alienta al equipo a alcanzar metas y resultados? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	2	¿El Coordinador Académico identifica el potencial de los colaboradores y contribuye a su desarrollo? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	3	¿El Coordinador Académico sabe dirigir al equipo de trabajo para alcanzar un alto desempeño? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	4	¿El C. A. sabe delegar y otorgar poder a sus colaboradores, haciéndolos comprender su responsabilidad y el sentido de su trabajo? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	5	¿El Coordinador Académico es un líder que motiva e inspira positivamente para el logro de resultados? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	6	¿El C. A. es capaz de generar adecuadas relaciones con grupos diversos y complejos, internos y/o externos a la institución? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	7	¿El Coordinador Académico valora y promueve el trabajo en equipo? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	8	¿El Coordinador Académico se adapta a situaciones diversas de manera rápida y eficiente? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	9	¿El C. A. es asertivo y expresa de manera clara, directa y honesta a su equipo sus ideas, posturas, opiniones, creencias o sentimientos? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	10	¿El C. A. es empático y es capaz de ponerse en el lugar de los demás y comprender lo que los miembros de su equipo dicen y sienten? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:

HABILIDADES GERENCIALES		a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
		b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		
	11. ¿El Coordinador Académico es reconocido como un gran comunicador?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
		b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
	12. ¿El Coordinador Académico es capaz de influir y persuadir a los demás para que realicen acciones convenientes para la institución?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
		b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
	13. ¿El Coordinador Académico maneja adecuadamente las situaciones de conflicto?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
		b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
	14. ¿El Coordinador Académico sabe negociar buscando satisfacer los intereses de la institución y los de su equipo de trabajo?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
		b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
	15. ¿El Coordinador Académico es abierto y flexible ante el cambio?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
		b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
	16. ¿El C. A. conoce sus fortalezas, debilidades, emociones e impulsos, así como el efecto que tienen sobre los demás y sobre su trabajo?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
		b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
	17. ¿El Coordinador Académico tiene la autonomía e iniciativa para generar acciones y soluciones que generen valor?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
		b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
	18. ¿El C. A. trabaja con energía y dinamismo en situaciones cambiantes, retadoras y en jornadas extensas sin afectar su actividad?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
		b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
	19. ¿El Coordinador Académico es innovador y creativo para contribuir a la competitividad dentro de la institución?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
		b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
	20. ¿El Coordinador Académico está orientado al logro, generando acciones y resultados para el cumplimiento de las metas?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
		b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
	21. ¿El Coordinador Académico actúa con proactividad realizando múltiples actividades y generando un plus en su trabajo?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
		b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
	22. ¿Las políticas y reglamentos vigentes facilitan el cumplimiento de su desempeño?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
		b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
	23. ¿Cree usted que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
		b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
	24. ¿Está usted conforme con las reglas establecidas por la organización?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
		b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
	25. ¿Las metas que fija su jefe son razonables para que realice su tarea?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
		b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
	26. ¿Los procedimientos en su área ayudan a la realización de sus trabajos?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
		b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
	27. ¿Tiene la libertad de realizar sus funciones de la forma adecuada y según su criterio?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
		b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:

## CLIMA ORGANIZACIONAL

	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		A (X) D ( )
28. ¿Le es permitido tomar iniciativas propias al cargo?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		
29. ¿Usted es responsable del trabajo que realiza?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
30. ¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
31. ¿Las personas que trabajan en la institución se ayudan los unos a los otros?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
32. ¿Las personas que trabajan en la institución se llevan bien entre sí?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
33. ¿Sus compañeros le brindan apoyo cuando lo necesita?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
34. El ambiente creado por sus compañeros ¿es el ideal para desempeñar sus funciones?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
35. ¿Usted tiene confianza en sus compañeros de trabajo?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
36. ¿Su jefe pide su opinión para ayudarlo a tomar decisiones?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
37. ¿Puede contar con un trato justo por parte de su jefe?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
38. ¿La institución le brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de sus actividades?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
39. ¿Recibe Usted felicitación cuando realiza bien su trabajo?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
40. ¿Usted siente que su esfuerzo es recompensado como debería de ser?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
41. ¿Su jefe le motiva con recompensas económicas frente al logro de sus metas?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
42. ¿Se realizan reuniones de reconocimiento valorando el esfuerzo del personal en el logro de metas y objetivos de la institución?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
43. ¿Se siente parte de esta institución?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:
44. ¿Usted presenta propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( )
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		SUGERENCIA:

45	¿Considera importante su contribución en esta institución?			A	(X)	D	( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:			
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )					
46	¿Está consciente de la contribución en el logro de los objetivos de la institución?			A	(X)	D	( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:			
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )					
47	¿Disfruta usted trabajar en la institución?			A	(X)	D	( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:			
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )					
PROMEDIO OBTENIDO (SUMATORIA):				Nº TOTAL A: 42	Nº TOTAL D: —		
COMENTARIO GENERAL: _____							

DATOS DEL JUEZ			
NOMBRE:	Victor Manuel Chung Alva		DNI: 16751260
PROFESIÓN:	Licenciado en estadística		
MAYOR GRADO ACADÉMICO OBTENIDO:	Doctor		
AÑOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL	20		
INSTITUCIÓN DONDE LABORA:	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo		
CARGO:	Docente Asociado		

  
 FIRMA

Chiclayo, 15 de agosto de 2019

## Validación Juez 2



## UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

## CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS

## DESARROLLO DE LA TESIS

AUTOR:	VÍLCHEZ LICERA, PABLO CÉSAR
INSTRUMENTO VALIDADO:	ENCUESTA
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:	Determinar la relación entre las habilidades gerenciales de los Coordinadores Académicos y el clima organizacional del personal administrativo de la USMP FN 2019.
DETALLES DEL INSTRUMENTO:	El instrumento ha sido construido a partir de los indicadores de la operacionalización de las variables. Esta encuesta será aplicada a los Coordinadores Académicos y personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres - Filial Norte - 2019. Agradeceré evaluar cada ítem marcando con un aspa (X) en "A" si está de acuerdo o en "D" si está en desacuerdo. Si está en desacuerdo por favor indique la sugerencia.

VARIABLE	Nº	ÍTEM	VALORACIÓN:
ALES	1	¿El C.A. motiva y alienta al equipo a alcanzar metas y resultados? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	2	¿El Coordinador Académico identifica el potencial de los colaboradores y contribuye a su desarrollo? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	3	¿El Coordinador Académico sabe dirigir al equipo de trabajo para alcanzar un alto desempeño? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	4	¿El C. A. sabe delegar y otorgar poder a sus colaboradores, haciéndolos comprender su responsabilidad y el sentido de su trabajo? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	5	¿El Coordinador Académico es un líder que motiva e inspira positivamente para el logro de resultados? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	6	¿El C. A. es capaz de generar adecuadas relaciones con grupos diversos y complejos, internos y/o externos a la institución? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	7	¿El Coordinador Académico valora y promueve el trabajo en equipo? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	8	¿El Coordinador Académico se adapta a situaciones diversas de manera rápida y eficiente? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	9	¿El C. A. es asertivo y expresa de manera clara, directa y honesta a su equipo sus ideas, posturas, opiniones, creencias o sentimientos? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	10	¿El C. A. es empático y es capaz de ponerse en el lugar de los demás y comprender lo que los miembros de su equipo dicen y sienten? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( ) b. En desacuerdo. ( )      d. De acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:

HABILIDADES GERENCIALES		a. Totalmente en desacuerdo. ( )	b. En desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
	11. ¿El Coordinador Académico es reconocido como un gran comunicador?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	SUGERENCIA:
	b. En desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	12. ¿El Coordinador Académico es capaz de influir y persuadir a los demás para que realicen acciones convenientes para la institución?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	SUGERENCIA:
	b. En desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	13. ¿El Coordinador Académico maneja adecuadamente las situaciones de conflicto?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	SUGERENCIA:
	b. En desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	14. ¿El Coordinador Académico sabe negociar buscando satisfacer los intereses de la institución y los de su equipo de trabajo?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	SUGERENCIA:
	b. En desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	15. ¿El Coordinador Académico es abierto y flexible ante el cambio?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	SUGERENCIA:
	b. En desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	16. ¿El C. A. conoce sus fortalezas, debilidades, emociones e impulsos, así como el efecto que tienen sobre los demás y sobre su trabajo?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	SUGERENCIA:
	b. En desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	17. ¿El Coordinador Académico tiene la autonomía e iniciativa para generar acciones y soluciones que generen valor?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	SUGERENCIA:
	b. En desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	18. ¿El C. A. trabaja con energía y dinamismo en situaciones cambiantes, retadoras y en jornadas extensas sin afectar su actividad?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	SUGERENCIA:
	b. En desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	19. ¿El Coordinador Académico es innovador y creativo para contribuir a la competitividad dentro de la institución?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	SUGERENCIA:
	b. En desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	20. ¿El Coordinador Académico está orientado al logro, generando acciones y resultados para el cumplimiento de las metas?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	SUGERENCIA:
	b. En desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	21. ¿El Coordinador Académico actúa con proactividad realizando múltiples actividades y generando un plus en su trabajo?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	SUGERENCIA:
	b. En desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	22. ¿Las políticas y reglamentos vigentes facilitan el cumplimiento de su desempeño?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	SUGERENCIA:
	b. En desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	23. ¿Cree usted que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	SUGERENCIA:
	b. En desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	24. ¿Está usted conforme con las reglas establecidas por la organización?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	SUGERENCIA:
	b. En desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	25. ¿Las metas que fija su jefe son razonables para que realice su tarea?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	SUGERENCIA:
	b. En desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	26. ¿Los procedimientos en su área ayudan a la realización de sus trabajos?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	SUGERENCIA:
	b. En desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	27. ¿Tiene la libertad de realizar sus funciones de la forma adecuada y según su criterio?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	( )	( )	( )	( )	( )	SUGERENCIA:

## CLIMA ORGANIZACIONAL

	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )			
28	¿Le es permitido tomar iniciativas propias al cargo?			A	(X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )			
29	¿Usted es responsable del trabajo que realiza?			A	(X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )			
30	¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones?			A	(X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )			
31	¿Las personas que trabajan en la institución se ayudan los unos a los otros?			A	(X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )			
32	¿Las personas que trabajan en la institución se llevan bien entre sí?			A	(X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )			
33	¿Sus compañeros le brindan apoyo cuando lo necesita?			A	(X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )			
34	El ambiente creado por sus compañeros ¿es el ideal para desempeñar sus funciones?			A	(X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )			
35	¿Usted tiene confianza en sus compañeros de trabajo?			A	(X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )			
36	¿Su jefe pide su opinión para ayudarlo a tomar decisiones?			A	(X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )			
37	¿Puede contar con un trato justo por parte de su jefe?			A	(X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )			
38	¿La institución le brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de sus actividades?			A	(X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )			
39	¿Recibe Usted felicitación cuando realiza bien su trabajo?			A	(X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )			
40	¿Usted siente que su esfuerzo es recompensado como debería de ser?			A	(X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )			
41	¿Su jefe le motiva con recompensas económicas frente al logro de sus metas?			A	(X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )			
42	¿Se realizan reuniones de reconocimiento valorando el esfuerzo del personal en el logro de metas y objetivos de la institución?			A	(X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )			
43	¿Se siente parte de esta institución?			A	(X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )			
44	¿Usted presenta propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?			A	(X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )			

45	¿Considera importante su contribución en esta institución?			A	(X)	D	( )
	a. Totalmente en desacuerdo.	( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo.	( )	e. Totalmente de acuerdo.	( )	
	b. En desacuerdo.	( )	d. De acuerdo.	( )	SUGERENCIA:		
46	¿Está consciente de la contribución en el logro de los objetivos de la institución?			A	(X)	D	( )
	a. Totalmente en desacuerdo.	( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo.	( )	e. Totalmente de acuerdo.	( )	
	b. En desacuerdo.	( )	d. De acuerdo.	( )	SUGERENCIA:		
47	¿Disfruta usted trabajar en la institución?			A	(X)	D	( )
	a. Totalmente en desacuerdo.	( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo.	( )	e. Totalmente de acuerdo.	( )	
	b. En desacuerdo.	( )	d. De acuerdo.	( )	SUGERENCIA:		
PROMEDIO OBTENIDO (SUMATORIA):				Nº TOTAL A:	47	Nº TOTAL D:	___
COMENTARIO GENERAL:							

DATOS DEL JUEZ	
NOMBRE:	Jorge César Fernando Nolasco Servino
PROFESIÓN:	INGENIERO INDUSTRIAL
MAYOR GRADO ACADÉMICO OBTENIDO:	DOCTOR
AÑOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL	34 AÑOS
INSTITUCIÓN DONDE LABORA:	UNIVERSIDAD SANTIAGO DE PORCE
CARGO:	COORDINADOR ACADÉMICO CIENCIAS ECONÓMICAS

FIRMA

Chiclayo, 20 de agosto de 2019

## Validación Juez 3



## UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

## CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS

## DESARROLLO DE LA TESIS

AUTOR:	VÍLCHEZ LICERA, PABLO CÉSAR
INSTRUMENTO VALIDADO:	ENCUESTA
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:	Determinar la relación entre las habilidades gerenciales de los Coordinadores Académicos y el clima organizacional del personal administrativo de la USMP FN 2019.
DETALLES DEL INSTRUMENTO:	El instrumento ha sido construido a partir de los indicadores de la operacionalización de las variables. Esta encuesta será aplicada a los Coordinadores Académicos y personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres - Filial Norte - 2019. Agradeceré evaluar cada ítem marcando con un aspa (X) en "A" si está de acuerdo o en "D" si está en desacuerdo. Si está en desacuerdo por favor indique la sugerencia.

VARIABLE	Nº	ITEM	VALORACIÓN:
ALES	1	¿El C. A. motiva y alienta al equipo a alcanzar metas y resultados? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	2	¿El Coordinador Académico identifica el potencial de los colaboradores y contribuye a su desarrollo? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	3	¿El Coordinador Académico sabe dirigir al equipo de trabajo para alcanzar un alto desempeño? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	4	¿El C. A. sabe delegar y otorgar poder a sus colaboradores, haciéndolos comprender su responsabilidad y el sentido de su trabajo? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	5	¿El Coordinador Académico es un líder que motiva e inspira positivamente para el logro de resultados? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	6	¿El C. A. es capaz de generar adecuadas relaciones con grupos diversos y complejos, internos y/o externos a la institución? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	7	¿El Coordinador Académico valora y promueve el trabajo en equipo? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	8	¿El Coordinador Académico se adapta a situaciones diversas de manera rápida y eficiente? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	9	¿El C. A. es asertivo y expresa de manera clara, directa y honesta a su equipo sus ideas, posturas, opiniones, creencias o sentimientos? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:
	10	¿El C. A. es empático y es capaz de ponerse en el lugar de los demás y comprender lo que los miembros de su equipo dicen y sienten? a. Totalmente en desacuerdo. ( )      c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )      e. Totalmente de acuerdo. ( )	A (X) D ( ) SUGERENCIA:

## HABILIDADES GERENCIALES

	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	b. En desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
11. ¿El Coordinador Académico es reconocido como un gran comunicador?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	b. En desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
12. ¿El Coordinador Académico es capaz de influir y persuadir a los demás para que realicen acciones convenientes para la institución?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	b. En desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
13. ¿El Coordinador Académico maneja adecuadamente las situaciones de conflicto?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	b. En desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
14. ¿El Coordinador Académico sabe negociar buscando satisfacer los intereses de la institución y los de su equipo de trabajo?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	b. En desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
15. ¿El Coordinador Académico es abierto y flexible ante el cambio?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	b. En desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
16. ¿El C. A. conoce sus fortalezas, debilidades, emociones e impulsos, así como el efecto que tienen sobre los demás y sobre su trabajo?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	b. En desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
17. ¿El Coordinador Académico tiene la autonomía e iniciativa para generar acciones y soluciones que generen valor?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	b. En desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
18. ¿El C. A. trabaja con energía y dinamismo en situaciones cambiantes, retadoras y en jornadas extensas sin afectar su actividad?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	b. En desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
19. ¿El Coordinador Académico es innovador y creativo para contri buir a la competitividad dentro de la institución?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	b. En desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
20. ¿El Coordinador Académico está orientado al logro, generando acciones y resultados para el cumplimiento de las metas?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	b. En desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
21. ¿El Coordinador Académico actúa con proactividad realizando múltiples actividades y generando un plus en su trabajo?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	b. En desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
22. ¿Las políticas y reglamentos vigentes facilitan el cumplimiento de su desempeño?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	b. En desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
23. ¿Cree usted que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	b. En desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
24. ¿Está usted conforme con las reglas establecidas por la organización?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	b. En desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
25. ¿Las metas que fija su jefe son razonables para que realice su tarea?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	b. En desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
26. ¿Los procedimientos en su área ayudan a la realización de sus trabajos?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	b. En desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:
27. ¿Tiene la libertad de realizar sus funciones de la forma adecuada y según su criterio?	( )	( )	( )	( )	( )	A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	b. En desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:

28	¿Le es permitido tomar iniciativas propias al cargo?	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
29	¿Usted es responsable del trabajo que realiza?	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
30	¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones?	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
31	¿Las personas que trabajan en la institución se ayudan los unos a los otros?	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
32	¿Las personas que trabajan en la institución se llevan bien entre sí?	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
33	¿Sus compañeros le brindan apoyo cuando lo necesita?	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
34	¿El ambiente creado por sus compañeros ¿es el ideal para desempeñar sus funciones?	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
35	¿Usted tiene confianza en sus compañeros de trabajo?	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
36	¿Su jefe pide su opinión para ayudarlo a tomar decisiones?	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
37	¿Puede contar con un trato justo por parte de su jefe?	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
38	¿La institución le brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de sus actividades?	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
39	¿Recibe Usted felicitación cuando realiza bien su trabajo?	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
40	¿Usted siente que su esfuerzo es recompensado como debería de ser?	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
41	¿Su jefe le motiva con recompensas económicas frente al logro de sus metas?	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
42	¿Se realizan reuniones de reconocimiento valorando el esfuerzo del personal en el logro de metas y objetivos de la institución?	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
43	¿Se siente parte de esta institución?	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	
44	¿Usted presenta propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?	b. En desacuerdo. ( )	d. De acuerdo. ( )		A (X) D ( )
	a. Totalmente en desacuerdo. ( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. ( )	e. Totalmente de acuerdo. ( )	SUGERENCIA:	

45	¿Considera importante su contribución en esta institución?			A	(X)	D	( )
	a. Totalmente en desacuerdo.	( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo.	( )	e. Totalmente de acuerdo.	( )	
	b. En desacuerdo.	( )	d. De acuerdo.	( )	SUGERENCIA:		
46	¿Está consciente de la contribución en el logro de los objetivos de la institución?			A	(X)	D	( )
	a. Totalmente en desacuerdo.	( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo.	( )	e. Totalmente de acuerdo.	( )	
	b. En desacuerdo.	( )	d. De acuerdo.	( )	SUGERENCIA:		
47	¿Disfruta usted trabajar en la institución?			A	(X)	D	( )
	a. Totalmente en desacuerdo.	( )	c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo.	( )	e. Totalmente de acuerdo.	( )	
	b. En desacuerdo.	( )	d. De acuerdo.	( )	SUGERENCIA:		
PROMEDIO OBTENIDO (SUMATORIA):				Nº TOTAL A: 47		Nº TOTAL D: ____	
COMENTARIO GENERAL:							

DATOS DEL JUEZ			
NOMBRE:	ELFER BAGNER SALAZAR SALAZAR.		DNI: 16786640.
PROFESIÓN:	ECONOMISTA.		
MAYOR GRADO ACADÉMICO OBTENIDO:	DOCTOR.		
AÑOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL	19 AÑOS.		
INSTITUCIÓN DONDE LABORA:	UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES.		
CARGO:	DOCENTE TIEMPO COMPLETO.		

  
 FIRMA  
 Chiclayo, 20 de agosto de 2019

**Anexo 6: Matriz de consistencia.**

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
GENERAL	¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales de los Coordinadores Académicos y el clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres, Filial Norte, 2019?	Determinar la relación entre las habilidades gerenciales de los Coordinadores Académicos y el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, 2019		Se concluye que existe una correlación directa y significativa ( $r = ,770$ ) entre las habilidades gerenciales de los coordinadores académicos y el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, 2019	Se recomienda al departamento de Recursos Humanos:  Implementar un plan de capacitación constante dirigido a los Coordinadores Académicos, el cual le permita adquirir o conocer nuevas habilidades, además también le permita fortalecer sus propias habilidades gerenciales.
	¿Cuál es el nivel de las habilidades grupales, interpersonales y personales de los Coordinadores Académicos de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, 2019?	Determinar el nivel de las habilidades grupales, interpersonales y personales de los Coordinadores Académicos de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, 2019,	“Existe una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales de los Coordinadores Académicos y el clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, 2019”.	Se determinó que los coordinadores académicos poseen un alto nivel de habilidades gerenciales (60,6%) y respecto a sus dimensiones todas presentan un nivel alto: habilidades grupales (63,6%), habilidades interpersonales (58,6%) y habilidades personales (68,7%).	Implementar un plan de incentivos y reconocimientos, el cual permita generar un mayor compromiso e identificación de los Coordinadores Académicos con la institución y los colaboradores, de manera que conlleve a mejorar sus habilidades grupales, interpersonales y personales, lo cual permitirá conseguir los resultados y cumplir con los objetivos, agregando valor a la institución.
ESPECÍFICO	Cuál es el nivel del clima organizacional en sus dimensiones estructura, responsabilidad, relaciones interpersonales, recompensa e identidad del personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, 2019?	Determinar el nivel del clima organizacional en sus dimensiones estructura, responsabilidad, relaciones interpersonales, recompensa e identidad del personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, 2019,		Se determinó que el clima organizacional de la USMP FN, presenta un nivel alto (56,6%) el cual es favorable desde la opinión del personal administrativo, también existe un nivel alto en las dimensiones estructura (57,6%), responsabilidad (64,6%), relaciones interpersonales (67,7%), identidad (70,7%), y un nivel medio en la dimensión recompensa (51,5%).	Realizar reuniones periódicas, para seguir afianzando un clima organizacional adecuado, el cual permita seguir brindando un buen servicio y mantener excelentes relaciones entre todos los colaboradores de la universidad, además permitirá una mejora en la comunicación entre los Coordinadores Académicos y los colaboradores.
	¿Cuál es la correlación entre las dimensiones de las habilidades gerenciales de los Coordinadores Académicos y el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres, Filial Norte, 2019?	Determinar la correlación entre las dimensiones de las habilidades gerenciales de los Coordinadores Académicos y el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres, Filial Norte, 2019.		Existe una correlación directa y significativa entre las dimensiones de las habilidades grupales ( $r = ,759$ ), habilidades interpersonales ( $r = ,780$ ) y habilidades personales ( $r = ,760$ ) de las habilidades gerenciales con el clima organizacional.	Medir de manera permanente tanto las Habilidades Gerenciales como el clima organizacional del personal administrativo y poder realizar medidas preventivas en caso se observe una disminución en los resultados encontrados.

**Fuente:** Elaborado por el autor.