

GESTIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

y el clima organizacional en una municipalidad
de Moyobamba



Robin Villanueva Saldaña
Lusardo Wian Puellas Chuquizuta
Tony Venancio Pereyra Gonzales
Marco Antonio Lozano Ríos
Karl Whittembury García
Lin Alvarez Ríos
Victor Enrique Vasquez Cueva

GESTIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

y el clima organizacional en una municipalidad
de Moyobamba



Robin Villanueva Saldaña
Lusardo Wian Puelles Chuquizuta
Tony Venancio Pereyra Gonzales
Marco Antonio Lozano Ríos
Karl Whittembury García
Lin Alvarez Ríos
Victor Enrique Vasquez Cueva

2025 por Atena Editora

Copyright© 2025 Atena Editora

Copyright del texto © 2025, el autor Copyright
de la edición© 2025, Atena Editora

Los derechos de esta edición han sido cedidos a Atena Editora por el autor.

Publicación de acceso abierto por Atena Editora

Editora jefe

Prof. Dr. Antonella Carvalho de Oliveira

Editora ejecutiva

Natalia Oliveira Scheffer

Imágenes de la portada

iStock

Edición artística

Yago Raphael Massuqueto Rocha



Todo el contenido de este libro está licenciado bajo la licencia
Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Atena Editorial mantiene un firme compromiso con la transparencia y la calidad en todo el proceso de publicación. Trabajamos para garantizar que todo se realice de manera ética, evitando problemas como plagio, manipulación de información o cualquier interferencia externa que pueda comprometer la obra.

Si surge alguna sospecha de irregularidad, será analizada con atención y tratada con responsabilidad.

El contenido del libro, textos, datos e informaciones, es de total responsabilidad del autor y no representa necesariamente la opinión de Atena Editorial. La obra puede descargarse, compartirse, adaptarse o reutilizarse libremente, siempre que se mencionen el autor y la editorial, de acuerdo con la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Cada trabajo recibió la atención de especialistas antes de su publicación.

El equipo editorial de Atena evaluó las producciones nacionales, y revisores externos analizaron los materiales de autores internacionales.

Todos los textos fueron aprobados con base en criterios de imparcialidad y responsabilidad.

Gestión de habilidades directivas y el clima organizacional en una municipalidad de Moyobamba

| Autores:

Robin Villanueva Saldaña
Lusgardo Wian Puelles Chuquizuta
Tony Venancio Pereyra Gonzales
Marco Antonio Lozano Ríos

Karl Whittembury García
Lin Alvarez Ríos
Victor Enrique Vasquez Cueva

| Revisión:

Los autores

| Diseño:

Nataly Gayde

Datos de catalogación en publicación internacional (CIP)

G393 Gestión de habilidades directivas y el clima organizacional en una municipalidad de Moyobamba / Robin Villanueva Saldaña, Lusgardo Wian Puelles Chuquizuta, Tony Venancio Pereyra Gonzales, et al. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2025.

Outros autores
Marco Antonio Lozano Ríos
Karl Whittembury García
Lin Alvarez Ríos
Victor Enrique Vasquez Cueva

Formato: PDF
Requisitos del sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acceso: World Wide Web
Incluye bibliografía
ISBN 978-65-258-3794-9
DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.949251212>

1. Administración pública - teoría y práctica. 2. Liderazgo. 3. Clima organizacional. I. Villanueva Saldaña, Robin. II. Puelles Chuquizuta, Lusgardo Wian. III. Pereyra Gonzales, Tony Venancio. IV. Título.

CDD 350.1

Preparado por Bibliotecario Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

+55 (42) 3323-5493

+55 (42) 99955-2866

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

CONSEJO EDITORIAL

CONSEJO EDITORIAL

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dra. Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidad Federal de Lavras
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontificia Universidad Católica de Goiás
Prof. Dra. Ariadna Faria Vieira – Universidad Estatal de Piauí
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidad Federal del Sur y Sudeste de Pará
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidad Federal de Goiás
Prof. Dr. Cirênio de Almeida Barbosa – Universidad Federal de Ouro Preto
Prof. Dr. Cláudio José de Souza – Universidad Federal Fluminense
Prof. Dra. Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidad Federal de Piauí
Prof. Dra. Dayane de Melo Barros – Universidad Federal de Pernambuco
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidad Tecnológica Federal de Paraná
Prof. Dra. Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal de Río de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal de Pará
Prof. Dr. Fabrício Moraes de Almeida – Universidad Federal de Rondônia
Prof. Dra. Glécilla Colombelli de Souza Nunes – Universidad Estatal de Maringá
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidad Federal de Paraná
Prof. Dr. Joachin de Melo Azevedo Sobrinho Neto – Universidad de Pernambuco
Prof. Dr. João Paulo Roberti Junior – Universidad Federal de Santa Catarina
Prof. Dra. Juliana Abonizio – Universidad Federal de Mato Grosso
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidad Federal Fluminense
Prof. Dra. Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Paraná
Prof. Dra. Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educación, Ciencia y Tecnología de Pará
Prof. Dr. Sérgio Nunes de Jesus – Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología
Prof. Dra. Talita de Santos Matos – Universidad Federal Rural de Río de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidad Federal Rural del Semiárido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidad Federal de Alfenas

PRESENTACION

PRESENTACION

El libro *Gestión de habilidades directivas y el clima organizacional en una municipalidad de Moyobamba* constituye un aporte académico y práctico orientado a comprender cómo las capacidades de liderazgo, comunicación, toma de decisiones y manejo de equipos influyen directamente en el ambiente laboral de las instituciones públicas locales. En un contexto donde los gobiernos municipales enfrentan crecientes demandas ciudadanas, limitaciones presupuestarias y la necesidad de fortalecer su institucionalidad, el análisis de estos factores se vuelve imprescindible para mejorar la calidad de los servicios y promover relaciones laborales más armoniosas y efectivas.

Esta obra surge de la necesidad de reflexionar sobre los desafíos reales que enfrentan los directivos y servidores de la administración pública. A través de un enfoque riguroso, se examinan las dinámicas internas que moldean la cultura organizacional, identificando las prácticas de gestión que contribuyen al desarrollo de un clima laboral saludable, participativo y orientado a resultados. Asimismo, se profundiza en las habilidades directivas como elementos estratégicos para potenciar el desempeño, reducir conflictos, fomentar la motivación del personal y consolidar una visión compartida dentro de la entidad municipal.

El contenido del libro integra fundamentos teóricos actuales, evidencia empírica pertinente y un análisis contextualizado de la realidad de Moyobamba, permitiendo una comprensión integral del fenómeno estudiado. Cada capítulo ha sido estructurado para guiar al lector desde los conceptos esenciales hasta la aplicación práctica de estrategias que promuevan una gestión pública más humana, ética y eficiente. Se busca, además, inspirar a los líderes municipales a fortalecer sus competencias y a impulsar procesos de mejora continua que respondan a las exigencias de la ciudadanía y a los principios de la buena gobernanza.

Con esta obra, se invita a investigadores, estudiantes, funcionarios públicos y tomadores de decisiones a profundizar en la reflexión sobre la importancia del clima organizacional como eje articulador del desempeño institucional. Se espera que el libro se convierta en una herramienta útil para promover organizaciones más colaborativas, comprometidas y orientadas al servicio público, contribuyendo al avance de la gestión municipal en la región San Martín y en el país.

RESUMEN

RESUMEN

El presente informe final tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión de habilidades directivas y el clima organizacional en una municipalidad de Moyobamba, 2024 la cual contribuye al Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 particularmente, la meta 8.8. En donde se utilizó un método tipo básica, nivel descriptivo-correlacional y de un diseño no experimental. Tomando como muestra a 115 trabajadores quienes fueron partícipes del cuestionario aplicado para el recojo e información de las variables. Los resultados evidenciaron que el 55% de los trabajadores califica la gestión de habilidades directivas como regular, lo que revela una percepción mayoritariamente crítica respecto a las capacidades de liderazgo y dirección dentro de la institución. Del mismo modo, el 57% considera que el clima organizacional es regular, lo que sugiere una valoración predominantemente crítica o moderada del ambiente laboral. Finalmente, el coeficiente de correlación de 0,755 refuerza la presencia de una relación fuerte entre ambas variables analizadas. De este modo, se valida la hipótesis de investigación propuesta, concluyéndose que el fortalecimiento de las habilidades directivas mantiene una relación positiva y significativo con el clima organizacional de la municipalidad.

PALABAS CLAVE: Gestión, liderazgo, relaciones interpersonales, características directivas.

ABSTRACT

ABSTRACT

The present final report aimed to determine the relationship between managerial skills management and organizational climate in of Moyobamba municipality, 2024 which contributes to Sustainable Development Goal 8 particularly, goal 8.8. Where a basic type method, descriptive-correlational level and of a non-experimental design was used. Taking as sample 115 workers who were participants of the questionnaire applied for collection and reporting of the variables. The results evidenced that 55% of workers rate directive skills management as regular, which reveals a mostly critical perception regarding leadership and direction capabilities within the institution. Similarly, 57% consider the organizational climate to be regular, suggesting a predominantly critical or moderate assessment of the work environment. Finally, the correlation coefficient of 0.755 reinforces the presence of a strong relationship between both analyzed variables. In this way, the proposed research hypothesis is validated, concluding that the strengthening of managerial skills maintains a positive and significant relationship with the organizational climate of the municipality.

KEYWORDS: Management, leadership, interpersonal relations, managerial characteristics.

SUMÁRIO

SUMÁRIO

INTRODUCCIÓN	1
METODOLOGÍA.....	12
RESULTADOS	17
DISCUSIÓN.....	23
CONCLUSIONES	27
RECOMENDACIONES.....	28
REFERENCIAS	29
AUTORES.....	34



INTRODUCCIÓN

La investigación desempeña un papel crucial y permite identificar desafíos emergentes, evaluar impactos sociales, económicos y ambientales, y diseñar soluciones basadas en evidencia que guíen la toma de decisiones responsables. Esta labor adquiere aún mayor relevancia en el contexto del Objetivo de Desarrollo Sostenible 8: Trabajo decente y crecimiento económico, el cual busca fomentar un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, al tiempo que promueve un empleo pleno, productivo y decente para todos. En este marco, la investigación es esencial para evaluar el estado actual de las condiciones laborales, diagnosticar brechas en el acceso al empleo digno y proponer estrategias que impulsen economías resilientes e inclusivas. Particularmente, la meta 8.8 cobra una importancia destacada, ya que se orienta a proteger el derecho laboral de los trabajadores — considerando a los migrantes, mujeres y personas en empleos vulnerables— y a promover ambientes de trabajo seguros, saludables y libres de riesgos. (Naciones Unidas, 2018).

En ese sentido, la gestión de habilidades directivas (en adelante GHD.) y el clima organizacional (CO) en las instituciones públicas de América Latina se enfrentan a serios desafíos. Según la Organización de las Naciones Unidas (2023) más del 50% de estas entidades en la región reportan deficiencias en liderazgo estratégico y en el manejo de habilidades directivas. Además, Gonzáles et al. (2021) menciona que América Latina ha experimentado una serie de obstáculos que han afectado la eficacia y eficiencia de sus organismos estatales, como problemas políticos, la corrupción y escasez de recursos económicos. Por otro lado, el Fondo Monetario Internacional (2024) estima que la corrupción genera una pérdida anual del 2% al 5% del PIB, lo cual limita gravemente los fondos disponibles para la capacitación y el desarrollo de habilidades directivas (Gil-Díaz et al, 2022).

En muchos casos, las decisiones y políticas públicas se desvían de su objetivo principal de promover el bienestar general y están moldeadas por intereses privados que responden a grupos de poder, influencias políticas o ganancias personales (Setyasih, 2023). Esta reducción de los principios de equidad y justicia ha socavado severamente la confianza de los ciudadanos en las autoridades, al tiempo que desmotiva a los trabajadores del sector público que perciben una disonancia entre los objetivos institucionales y las prácticas cotidianas. Además, la burocracia persistente y

el lento ritmo de los procesos administrativos, que constituyen una barrera estructural significativa, son distintivos. Estos obstáculos se combinan con un formalismo excesivo y procedimientos rígidos, que sofocan la capacidad de respuesta institucional ante los desafíos contemporáneos, dificultando la promulgación de reformas, la adopción de nuevas tecnologías y la mejora continua de la prestación de servicios públicos (Nwankpa et al., 2024). Esta combinación de factores interrelacionados fomenta ineficiencias persistentes, debilitando los marcos democráticos de gobernanza.

Es por ello que, en el Perú, aun con trabajo realizado durante la última década para modernizar y optimizar la gestión del sector público, persisten problemas significativos como la corrupción, la falta de liderazgo y la insuficiencia de recursos (Espino et al., 2024). Según el INEI (2023), la corrupción, afecta al 54.6% de las instituciones públicas, y se presenta siendo un obstáculo para una gestión eficaz. Este problema ha generado desconfianza entre la ciudadanía hacia sus autoridades y ha limitado el compromiso de los empleados públicos, afectando directamente la GHD y el CO (Álvarez, 2024). Asimismo, la falta de liderazgo se presenta como otro factor que incide negativamente en la GHD y en el ambiente de trabajo en estas instituciones (Villacorta-Méndez et al., 2023).

La tendencia de priorizar intereses particulares por encima del bien común, junto con la resistencia al cambio por parte de algunas autoridades, ha propiciado una cultura organizacional que impide el desarrollo del liderazgo y la toma de decisiones efectivas (Gallardo et al., 2024). Por otra parte, la escasez de recursos es un problema recurrente en las instituciones públicas del país, lo que limita la capacidad de desarrollar programas de capacitación, como también las habilidades directivas específicamente para el personal. Esta situación afecta de manera directa la productividad y la adecuada motivación del personal, impactando negativamente en el ambiente organizacional (Soza y Herrera, 2022).

De igual manera, en una municipalidad de Moyobamba se han identificado serias deficiencias tanto en la GHD como en el CO, lo que ha generado un ambiente de descontento y desmotivación entre los empleados. En cuanto a las habilidades directivas, se ha evidenciado una carencia en competencias clave como el liderazgo transformacional, la inteligencia emocional, la gestión estratégica y la capacidad para coordinar equipos de manera efectiva. Esta falta de desarrollo directivo ha repercutido negativamente en la eficiencia de los procesos internos, debilitando la toma de decisiones oportunas, la resolución de conflictos y la planificación institucional. La ausencia de liderazgo participativo y de una visión clara también ha obstaculizado la alineación de los equipos con los objetivos institucionales, generando incertidumbre y resistencia al cambio.

Simultáneamente, el CO presenta múltiples deficiencias, especialmente en lo que respecta a la comunicación interna, la cohesión grupal y el reconocimiento laboral. El entorno laboral se caracteriza por altos niveles de estrés, escasa motivación, baja participación de los servidores y una creciente percepción de inequidad en la distribución de responsabilidades y recompensas. Estas condiciones han fomentado un ambiente laboral tenso y fragmentado, donde prevalece la desconfianza hacia la alta dirección y una cultura organizacional poco receptiva al diálogo o la innovación. Como consecuencia, se ha visto afectada no solo la productividad institucional, sino también la calidad de los servicios públicos que se brindan a la comunidad.

Dado los problemas contextuales delineados por el impacto de marginar el interés público en la toma de decisiones debido a agendas privadas particularistas, se propone investigar el problema general de la investigación con el objetivo de examinar a fondo sus raíces, consecuencias y estrategias para optimizar la gestión pública por lo que como problema general se plantea: ¿Cuál es la relación entre la gestión de habilidades directivas y el clima organizacional en una municipalidad de Moyobamba, 2024? Además, se plantean preguntas específicas: 1. ¿Cuál es el nivel de la gestión de habilidades directivas en una municipalidad de Moyobamba, 2024?, 2. ¿Cuál es el nivel del clima organizacional en una municipalidad de Moyobamba, 2024?, 3. ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de la gestión de habilidades directivas y el clima organizacional en una municipalidad de Moyobamba, 2024?

Asimismo, la investigación muestra importancia actualmente, dado que el éxito de las organizaciones depende principalmente de cuán buena sea la calidad de la gestión y del ambiente laboral que se fomenta en su interior. Esta evaluación no solo es conveniente por su capacidad para identificar áreas de mejora en la dirección empresarial, sino que también reviste relevancia social, pues un clima organizacional (CO) positivo puede contribuir al bienestar de los empleados, generando mayor satisfacción y compromiso. Desde una perspectiva teórica, la relación entre estas variables enriquece el conocimiento sobre el comportamiento organizacional, proporcionando enfoques que pueden ser integrados en modelos de gestión actuales. En este contexto, la teoría de habilidades gerenciales de Robert Katz (1955) y la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) ofrecen marcos clave para entender cómo las habilidades de los líderes impactan el ambiente laboral y, a su vez, cómo este influye en el rendimiento y compromiso de los empleados.

Además, las implicancias prácticas son significativas, ya que los hallazgos pueden orientar a las organizaciones; la capacitación y evolución de líderes más competentes se refleja en un aumento del desempeño y en la consecución de metas estratégicas. Finalmente, la investigación ofrece una utilidad metodológica al plantear instrumentos y enfoques que pueden ser replicados en diferentes contextos, facilitando así el análisis y la mejora continua de las dinámicas organizacionales, así mismo se usará

un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y diseño no experimental, lo que permitirá examinar la relación entre ambas variables sin manipular deliberadamente las condiciones del entorno. Esta propuesta metodológica no solo contribuye al desarrollo académico, sino que también ofrece una base replicable y adaptable para futuros estudios en otras entidades públicas con problemáticas similares.

En la misma línea indicada en la problemática, el presente estudio propone los siguientes objetivos a fin de lograr dar cumplimiento a puntos específicos de dicha problemática, es así que el propósito general de la investigación, es: Determinar la relación entre la gestión de habilidades directivas y el clima organizacional en una municipalidad de Moyobamba, 2024. También se proponen los siguientes objetivos específicos: 1. Identificar el nivel de la gestión de habilidades directivas en una municipalidad de Moyobamba, 2024. 2. Conocer el nivel del clima organizacional en una municipalidad de Moyobamba, 2024. 3. Establecer la relación entre las dimensiones de la gestión de habilidades directivas y el clima organizacional en una municipalidad de Moyobamba, 2024.

También, para respaldar nuestro estudio en curso, se realizó una minuciosa investigación en la que se revisó una amplia gama de artículos y estudios centrados en la administración de competencias gerenciales y el ambiente en el lugar de trabajo para los antecedentes. Dentro de esta investigación, se tuvieron en cuenta estudios a nivel internacional como el estudio realizado en Ecuador de Mera y Ruiz (2024), el cual formuló su objetivo como analizar las habilidades directivas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, estudio de tipo aplicado, en el cual participaron 231 directivos de distintas áreas de dichos gobiernos, a los cuales se les aplicó un formulario de 32 ítems. En cuanto al liderazgo, se evidenció que el 68% de los encuestados mostró altos niveles de capacidad para influir y motivar a sus equipos. En la toma de decisiones, el 72% manifestó eficacia en contextos complejos. Finalmente, en la comunicación organizacional, el 70% destacó una interacción efectiva con sus equipos. Es así como los autores concluyeron que, el 75% indica que las habilidades directivas son buenas, ya que es una herramienta fundamental que promueve los esfuerzos para aumentar la competitividad, debido a que las capacidades de gestión de los líderes políticos son fundamentales para promover el crecimiento y la eficiencia en la gestión gubernamental.

No obstante, en Ecuador, Guamán (2023), desarrolló una investigación con el objetivo de analizar cómo las competencias de gestión influyen en el ambiente laboral del cuerpo docente en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Estudio de tipo aplicada, la población estuvo conformada por el personal académico de dicha institución, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado como instrumento de recolección de datos. Los resultados revelaron que el 85% considera que posee buenas habilidades gerenciales y el 88% percibe un ambiente laboral positivo.

Además, se identificó una relación positiva significativa entre las competencias de gestión y el ambiente laboral, respaldada por un coeficiente Rho de 0.743 y un nivel de significancia bilateral de 0.001. En conclusión, se evidenció que las competencias de gestión influyen significativamente en el ambiente organizacional del cuerpo docente.

Mientras que, en México, Paredes-Zempual et al. (2021) desarrollaron un estudio con el objetivo de evaluar cómo se relacionan las habilidades de gestión con el ambiente laboral en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del municipio de Villa Juárez. La investigación fue de tipo aplicada, en la que se aplicó a una muestra de trabajadores pertenecientes a diversas áreas de dichas organizaciones, aunque no se especifica el número exacto. Para la recolección de datos, se utilizaron instrumentos estructurados tipo cuestionario, validados previamente. Los resultados arrojaron una correlación de 0.779, lo que indica una relación positiva considerable entre las habilidades directivas y el CO, con una significancia bilateral de 0.000, lo que confirma su relevancia estadística. En conclusión, se determinó que las habilidades directivas más influyentes en la mejora del ambiente laboral son la comunicación efectiva, la capacidad de liderazgo y la toma de decisiones, concluyendo que, a mayor dominio de estas habilidades, mejor será el CO en la empresa.

Y también, Monge et al. (2025) tuvieron como objetivo analizar de manera detallada como las habilidades directivas influyen en el desempeño laboral de los empleados operativos que trabajan en restaurantes de la Región Noroeste de México. La investigación fue cuantitativa, con un enfoque correlacional-causal y no experimental. La muestra lo compusieron 221 trabajadores, quienes contestaron un cuestionario de 41 preguntas (ítems). Se realizaron análisis con IBM SPSS y AMOS V.29, utilizando análisis factorial confirmatorio y modelamiento de ecuaciones estructurales. Los hallazgos indican que, en efecto, Únicamente las habilidades relacionadas con el trabajo en equipo y la gestión de conflictos demostraron ejercer una influencia positiva y estadísticamente significativa sobre el desempeño laboral de los trabajadores. Por el contrario, motivación, solución de problemas y comunicación efectiva no han tenido efecto estadísticamente significativo alguno. Se planteó que las habilidades directivas impactan en el desempeño laboral con diferencias contextuales y con variaciones dependiendo del contexto laboral, así como del nivel jerárquico del trabajador.

En el contexto nacional, en Perú, León y Mostacero (2023) realizaron un estudio en la ciudad de Trujillo teniendo como objetivo determinar el nivel de habilidades directivas en los funcionarios de las municipalidades pertenecientes a la Provincia de Sánchez Carrión. La población estuvo conformada por funcionarios municipales, aunque no se especifica el número exacto de participantes. Para recolectar la información, los autores aplicaron un cuestionario estructurado. Los resultados

indicaron que el 64% de los evaluados posee un nivel de habilidades directivas aún en desarrollo, lo cual se debe principalmente a que estas competencias no fueron adquiridas de manera sistemática durante su formación académica ni a través de su experiencia laboral. En conclusión, el estudio evidenció la necesidad de fortalecer los procesos formativos y de capacitación continua para el desarrollo efectivo de habilidades directivas en el ámbito municipal.

Asimismo, en Perú, Cárdenas et al. (2022) llevaron a cabo una investigación con el propósito de analizar de qué manera la implementación del programa de habilidades directivas RELO influye en el compromiso organizacional de los empleados de la Municipalidad de Huancayo. La muestra del estudio estuvo integrada por los colaboradores que laboran en la mencionada municipalidad, y se utilizó como instrumento un cuestionario aplicado a una muestra significativa de empleados administrativos. Los resultados obtenidos mediante análisis estadísticos inferenciales mostraron una correlación positiva significativa ($r = 0.614$; $p < 0.01$) entre la ejecución del programa y el nivel de compromiso organizacional. Asimismo, se identificó un aumento del 35% en los indicadores de satisfacción laboral posterior a la intervención del programa. En conclusión, los autores puntearon que la puesta en marcha del Programa RELO favorece directamente a fortalecer el vínculo de los empleados con la organización, generando un ambiente laboral más favorable y potenciando el desempeño institucional.

De la misma forma, en Perú, Salvador (2022) realizó una investigación cuyo objetivo fue evaluar el grado de competencia en las habilidades de liderazgo en la Municipalidad de Neshuya, ubicada en la región Ucayali. La población estuvo conformada por funcionarios y directivos municipales, a quienes se les aplicó un instrumento estructurado en forma de cuestionario para medir sus habilidades directivas. Según los resultados obtenidos, el 52.36% de los encuestados presentó un nivel medio en dichas habilidades, lo cual indica que, si bien su desempeño es aceptable, aún existe un margen considerable para el fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo y gestión. Además, mediante la prueba no paramétrica de Kolmogorov-Smirnov se determinó que los datos siguen una distribución normal, al obtenerse un valor p menor a 0,05. En conclusión, los resultados reflejan la necesidad de implementar estrategias de capacitación continua para mejorar el liderazgo y la eficiencia en la gestión de la administración pública a nivel local.

Además, en Perú, Cabrera et al. (2022) desarrollaron un estudio con el objetivo de conocer el clima laboral en la sección encargada de la seguridad ciudadana en los municipios distritales de Carmen Alto y Jesús Nazareno, en la región Ayacucho. La población del estudio estuvo compuesta por el personal del área de seguridad ciudadana de ambas municipalidades, a quienes se les administró un cuestionario estructurado como instrumento principal para la recolección de datos. Los resultados

revelaron que el 68.21% percibe que el CO en la entidad pública es óptimo, lo cual se atribuye a la implementación de medidas y estrategias destinadas a fomentar un entorno laboral favorable y productivo. En conclusión, el estudio evidenció que un CO positivo incide directamente en el desempeño eficiente de los trabajadores del área de seguridad ciudadana, promoviendo así un mejor servicio a la comunidad.

A nivel local, en Perú, Díaz (2022) llevó a cabo un estudio en la ciudad de Tarapoto con el objetivo de determinar el ambiente laboral en la Municipalidad Provincial de El Dorado. La investigación estuvo dirigida a los servidores municipales, quienes conformaron la población evaluada. Con el fin de recopilar la información necesaria, se empleó un cuestionario que fue administrado al personal de la institución. Los resultados revelaron que el 53% de los participantes percibe el ambiente laboral como insatisfactorio, principalmente porque sienten que no se les brinda la oportunidad de implementar sus propias ideas, lo que genera desmotivación y bajo compromiso. Se concluye que la ausencia de espacios para la participación activa de los trabajadores repercute negativamente en su sentido de pertenencia y en la contribución al desarrollo institucional. En base a los antecedentes analizados se evidencian una relación directa entre las habilidades directivas y el ambiente laboral en instituciones públicas. Por ello, el presente estudio centra su atención en dos variables fundamentales: la GHD y el CO.

Con respecto a la variable GHD, según León y Mostacero (2023) se refiere al desarrollo y la optimización de las competencias necesarias para que los líderes y directivos de una organización puedan gestionar de manera eficaz a su equipo, tomar decisiones estratégicas, y alcanzar los objetivos organizacionales. Además, Cárdenas et al. (2022) considera que la GHD se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de un líder y desarrollar un plan de acción para mejorar estas habilidades. Ante ello, Sánchez et al. (2022) mencionan que los líderes con habilidades bien desarrolladas tienen la capacidad de mejorar el ánimo y la inspiración de su grupo de trabajo, fomentar la innovación y la creatividad, incrementar la eficiencia operativa, reducir conflictos y facilitar una mejor resolución de problemas. De este modo, las capacidades directivas generan un ambiente más productivo y beneficioso para todas las partes involucradas.

Entonces, desarrollar estas habilidades permite a los líderes dirigir a sus equipos de manera más efectiva, mejorar la productividad y alcanzar los objetivos organizacionales. Según Gil-Díaz. (2022) estas habilidades se pueden clasificar en cuatro categorías principales: 1). Capacidad de liderazgo. La habilidad para motivar e inspirar a los integrantes del grupo a fin de que colaboren en la consecución de metas compartidas. 2). Habilidades comunicativas. Esenciales para expresar ideas con claridad y eficacia, ya sea a través de la comunicación verbal o escrita. 3). Gestión del tiempo y planificación. La habilidad para organizar y priorizar tareas, establecer metas

y plazos, y garantizar que las tareas se lleven a cabo de forma efectiva y oportuna. 4). Toma de decisiones. La capacidad para evaluar información, considerar diferentes perspectivas, prever consecuencias y elegir la mejor opción posible.

Es por ello que, la gestión de habilidades sociales en una municipalidad se ve condicionada por múltiples factores que pueden favorecer o dificultar su adecuado desarrollo. Uno de los elementos clave es el liderazgo de los funcionarios, ya que un estilo de liderazgo democrático y empático fomenta una mejor comunicación y colaboración entre los equipos. Asimismo, la cultura organizacional desempeña un papel crucial, ya que una cultura abierta y orientada al trabajo en equipo facilita el desarrollo de habilidades como el asertividad, la escucha activa y la resolución de conflictos (Sánchez et al., 2022). Por otro lado, la falta de capacitación específica en habilidades interpersonales puede limitar la capacidad de los empleados para interactuar de manera efectiva con los ciudadanos y colegas, afectando la percepción del servicio público. Además, el estrés laboral derivado de la alta carga de trabajo y recursos limitados puede reducir la capacidad de los empleados para manejar situaciones difíciles de manera profesional y colaborativa (Díaz, 2022).

Igualmente, la GHD es un componente fundamental para el desempeño eficaz de los líderes en cualquier organización, especialmente en el contexto del sector público, donde la responsabilidad y la capacidad de respuesta son fundamentales para la prestación de servicios a la comunidad. Según Coello et al. (2021), la gestión de estas habilidades se puede analizar a través de cuatro dimensiones clave: en cuanto a las habilidades personales, esta dimensión se centra en la habilidad personal de cada persona para gestionar sus propias emociones y comportamiento (Coello et al., 2021). Incluye elementos como el autoconocimiento, que implica la comprensión profunda de uno mismo; el optimismo, que se refiere a la actitud positiva frente a los desafíos; la responsabilidad y la proactividad en la toma de decisiones; el equilibrio en la vida laboral y personal; y la persistencia para alcanzar los objetivos a pesar de las dificultades.

Así también en cuanto a las habilidades interpersonales, esta dimensión abarca las competencias necesarias para interactuar efectivamente con otros (Coello et al., 2021). Los indicadores en esta categoría incluyen los valores personales, la empatía, la confianza en las relaciones, la comunicación efectiva, la habilidad para resolver conflictos, la disposición para la escucha activa y la capacidad de incentivar a los demás. Asimismo, las habilidades grupales evalúan las capacidades para trabajar y liderar en un contexto de grupo (Coello et al., 2021). Los indicadores incluyen el trabajo en equipo, el liderazgo participativo, la delegación de tareas, la facilitación de reuniones, el desarrollo de relaciones grupales y el manejo de la dinámica grupal. Finalmente, las habilidades esenciales, se enfocan en las competencias clave que son cruciales para la gestión directiva diaria. Incluye la claridad en los mensajes, la

entrega de feedback constructivo, el uso eficiente de canales de comunicación, la gestión efectiva de reuniones y la comunicación clara de objetivos y metas (Coello et al., 2021).

En la base teórica se ha tomado como referencia la teoría de habilidades gerenciales propuesta por Robert Katz (1955) se establece que el desempeño eficaz de los directivos depende del desarrollo que se agrupan en tres categorías esenciales: técnicas, humanas y conceptuales. Las habilidades técnicas hacen referencia necesariamente al conocimiento especializado, a la competencia en procesos y el uso de instrumentos concretos indispensables para llevar a cabo funciones operativas. Las habilidades humanas implican la capacidad del directivo para interactuar de manera asertiva con otros, promoviendo el liderazgo, la empatía y la comunicación asertiva. Por último, las habilidades conceptuales le brindan al líder la capacidad de entender la organización de manera integral, identificar las conexiones entre sus diferentes componentes y formular decisiones estratégicas orientadas al largo plazo. En el contexto de la gestión pública, estas habilidades resultan esenciales para el liderazgo institucional, la formulación de políticas internas, la coordinación de equipos y la mejora de procesos.

Por otro lado, el CO entendida como el conjunto de percepciones, actitudes y emociones que los colaboradores comparten respecto al ambiente laboral en el que desarrollan sus actividades diarias (Amasifuén et al., 2023). Es también definida por Gonzáles et al. (2021) como el conjunto de percepciones comunes entre los trabajadores acerca de los aspectos tangibles e intangibles del ambiente de trabajo. Para, Panta (2023) un CO positivo se caracteriza por la satisfacción laboral, relaciones interpersonales saludables y un sentido de pertenencia y compromiso, todos ellos factores que potencian la eficiencia operativa y un ambiente propicio para el desarrollo profesional.

Además, Pinedo y Delgado (2020) describe los componentes del CO: 1) Comunicación. Flujo de información dentro de la organización. Una comunicación efectiva y transparente promueve un clima positivo. 2). Liderazgo. El estilo y la actitud de los líderes influyen en gran medida en el CO. Líderes que apoyan, inspiran y reconocen a sus empleados tienden a fomentar un ambiente positivo. 3). Relaciones Interpersonales. La excelencia en las interacciones entre colegas, superiores y subordinados. 4). Reconocimiento y Recompensas. Cómo y con qué frecuencia se reconoce y recompensa el desempeño y esfuerzo de los empleados. 5). Autonomía y Participación. El nivel de control que perciben los empleados sobre sus tareas y su involucramiento en los procesos de decisión. 6). Condiciones laborales. Incluye tanto el ambiente físico de trabajo como las políticas de bienestar y seguridad laboral.

Por lo demás, un buen CO se caracteriza por la existencia de relaciones laborales armoniosas, comunicación efectiva, reconocimiento al desempeño y oportunidades de desarrollo profesional. Favorece un clima de confianza, respeto recíproco y cooperación entre los integrantes de la organización. Asimismo, impulsa la motivación, fortalece el sentido de pertenencia y contribuye a una mayor satisfacción en el entorno laboral. Un ambiente positivo también se refleja en una estructura organizativa clara, liderazgo participativo y políticas justas. Estas condiciones contribuyen a una mayor productividad, reducción del estrés laboral y mejora en la retención del talento, lo cual repercute positivamente en el logro de los objetivos institucionales y en la mejora continua de la calidad del servicio brindado (Amasifuén et al., 2023).

De acuerdo con, Parrales et al. (2023) propone diversas estrategias efectivas para mejorar el CO: 1). Evaluaciones Regulares. Realizar encuestas y estudios para evaluar el CO y detectar áreas de mejora. 2). Formación y Desarrollo. Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo para empleados y líderes. 3). Comunicación Abierta. Fomentar una cultura de comunicación abierta y honesta. 4). Reconocimiento. Implementar programas de reconocimiento y recompensas para destacar y celebrar logros. 5). Mejora de Condiciones. Mejorar las condiciones físicas y emocionales del entorno laboral. El CO en una municipalidad se encuentra determinado por múltiples factores que impactan de manera directa en el rendimiento y la satisfacción del personal. Uno de los factores clave es el liderazgo, ya que la capacidad de los líderes para motivar, comunicar y dirigir impacta en el ambiente laboral. Asimismo, la estructura organizativa puede generar tensiones si no está bien definida o si existen duplicidades de funciones, lo que ocasiona confusión y desmotivación (Amasifuén et al., 2023).

Otro aspecto relevante es la comunicación interna, pues la falta de transparencia o canales ineficaces puede derivar en malentendidos y desconfianza. Además, las condiciones laborales, como la carga de trabajo, los recursos disponibles y la remuneración, influyen en el bienestar de los empleados. Por último, la cultura organizacional juega un papel crucial, ya que los valores, normas y prácticas compartidas determinan cómo se perciben las relaciones laborales y el compromiso hacia los objetivos institucionales (Pinedo y Delgado, 2020). Para evaluar el CO se utilizará un instrumento basado en la Escala Multidimensional del CO, diseñado y adaptado por Patlán & Flores en el año 2013, y utilizado posteriormente por Amasifuén et al. (2023). Este instrumento ha sido desarrollado para capturar de manera integral las diferentes dimensiones del CO, clasificadas en tres sistemas: Sistema Individual, Sistema Interpersonal y Sistema Organizacional.

En cuanto al sistema Individual, esta dimensión evalúa aspectos relacionados con el bienestar y la percepción individual del empleado hacia su trabajo y sus actividades (Amasifuén et al., 2023). Los ítems en esta categoría incluyen la satisfacción

con las actividades, la realización en el trabajo, el disfrute al realizar actividades, la libertad para elegir actividades, la confianza en el trabajo, el aprovechamiento de oportunidades y la confianza y comunicación. Así también respecto al sistema Interpersonal, este sistema se centra en las relaciones y dinámicas interpersonales dentro de la organización. Incluye ítems que evalúan las relaciones entre compañeros, la confianza en los colegas, la integración de nuevos empleados, el apoyo entre compañeros, un ambiente de trabajo agradable, un trato humano y el respeto hacia los supervisores (Amasifuén et al., 2023).

Finalmente, el sistema organizacional, aborda las percepciones sobre la organización en su conjunto y sus políticas (Amasifuén et al., 2023). Los ítems incluyen el apoyo de los directivos, el respeto de los jefes, la propiciación de incentivos, la justicia en el trato, los reconocimientos y beneficios, el entusiasmo en las actividades, la confianza en las recompensas, el esfuerzo por la realización de tareas, una actitud abierta, los reconocimientos por parte del jefe, las prácticas humanitarias, las experiencias positivas, la formación y desarrollo, la equidad y oportunidades, y la evaluación justa. En referencia a la base teórica del CO la teoría de Litwin y Stringer (1968) define el CO como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una entidad respecto a las condiciones y características de su ambiente de trabajo. Estas percepciones se forman a partir de la estructura, las políticas internas, el liderazgo, las relaciones interpersonales y las oportunidades de desarrollo. Los autores identifican nueve dimensiones clave que influyen en el clima: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, estándares, conflicto, identidad y calidez. Estas dimensiones determinan el nivel de motivación, satisfacción y desempeño del personal.

En definitiva, en instituciones públicas, como las municipalidades, el CO es un factor determinante para la calidad del servicio y la cohesión interna. Un entorno laboral positivo puede fortalecer la identidad institucional, reducir la rotación de personal y mejorar el compromiso de los colaboradores hacia los objetivos públicos. Finalmente, la investigación propone la siguiente hipótesis general Hi: Existe relación significativa entre la gestión de habilidades directivas y el clima organizacional en una municipalidad de Moyobamba, 2024. En cuanto a las hipótesis específicas, se plantean: Hi1: El nivel de la gestión de habilidades directivas en una Municipalidad municipalidad de Moyobamba, es bajo; Hi2: El nivel del clima organizacional en una municipalidad de Moyobamba, 2024, es bajo; Hi3: Existe relación significativa entre las dimensiones de la gestión de habilidades directivas y el clima organizacional en municipalidad de Moyobamba, 2024.

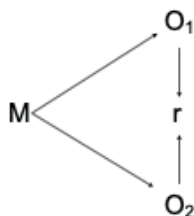


METODOLOGÍA

En primer lugar, en el tipo, enfoque y diseño de investigación, el estudio es de tipo básico debido a que buscó generar conocimiento fundamental acerca de cómo estos aspectos interactúan dentro de una organización (Hadi et al., 2023). Este tipo de estudio no estuvo orientado directamente a resolver un problema práctico específico, sino que intentó ampliar el entendimiento teórico sobre las variables implicadas (Polanía et al., 2020). Asimismo, la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, dado que pretendió analizar la relación entre estas variables mediante la obtención y el examen de cifras cuantitativas. A través del uso de métodos estadísticos, la investigación permitió identificar patrones, correlaciones y tendencias, obteniendo resultados concretos y replicables que contribuyeron a la comprensión y mejora de las variables analizadas en el trabajo (Arias y Covinos, 2021).

En cuanto, al estudio se ejecutó bajo el diseño no experimental y de corte transversal, lo que implicó que los investigadores observaron las variables en su estado natural sin manipularlas, recopilando datos en un único momento del tiempo para obtener una instantánea del fenómeno estudiado (Hadi et al., 2023). Asimismo, se clasificó en el nivel descriptivo y correlacional, ya que describió las características del CO y las habilidades directivas, mientras examinó la relación existente entre ambas variables. Este diseño y nivel fueron apropiados para explorar cómo interactuaron estas variables en un contexto específico, proporcionando una data útil para una adecuada y asertiva en toda forma de decisiones y la mejora en la gestión organizacional de la municipalidad (Arias y Covinos, 2021).

Esquema del diseño:



Donde:

M: muestra seleccionada para el estudio (trabajadores municipales)

O₁: gestión de habilidades directivas

O₂: clima organizacional

r: correlación estadística

Respectivamente, en referencia a las variables, se han elegido dos principales: variable, GHD, que en el estudio será conceptualizada como el proceso mediante el cual los líderes y directivos de una organización desarrollan, aplican y perfeccionan las competencias necesarias para guiar de manera efectiva a sus equipos y alcanzar los objetivos organizacionales (Coello et al., 2021). Asimismo, será operacionalizada través de un cuestionario, el cual estará estructurada por dimensiones Habilidades personales, Habilidades interpersonales, Habilidades grupales, Habilidades esenciales, calificada por una escala de tipo Likert. Por otro lado, la variable CO. será conceptualizada como el conjunto de percepciones de los trabajadores sobre su entorno de trabajo, teniendo en consideración ciertas características como el liderazgo, condiciones laborales, apoyo social, justicia organizacional y oportunidades de desarrollo (Amasifuén et al., 2022). Y se operacionalizará a través de una escala multidimensional del CO diseñado y adaptado por Patlán & Flores en el año 2013 a través de las dimensiones Sistema individual, Sistema interpersonal y Sistema organizacional (Amasifuén et al., 2022)

En ese sentido, en la unidad de análisis. La población, definida como un conglomerado de individuos o elementos que poseen ciertas características u homogeneidad comunes y que constituyen el objeto de un estudio específico (Arias y Covinos, 2021), estuvo compuesta por los trabajadores de una municipalidad de Moyobamba, quienes sumaron un total de 115 ciudadanos. Dicho grupo representó una diversidad de funciones en las diferentes áreas y responsabilidades en base los instrumentos de gestión dentro de la estructura municipal, lo cual permitió obtener una visión completa sobre las dinámicas laborales y las necesidades del mencionado personal. Asimismo, los criterios de inclusión consideraron a los trabajadores municipales que: se encontraban en actividad laboral durante el periodo de recolección de datos, contaban con una antigüedad mínima de seis meses en la institución, y disponían de tiempo para participar en la investigación y responder el cuestionario. Por otro lado, los criterios de exclusión considerados fueron: trabajadores en situación de licencias prolongadas o con suspensión laboral, personal externo o contratado temporalmente, y aquellos que no completaron adecuadamente el cuestionario o el proceso de recolección de datos.

Con el fin de establecer la muestra, entendida como una parte representativa seleccionada de la población total y utilizada para obtener datos y generalizar resultados en una investigación (Arias y Covinos, 2021), se aplicó la fórmula de muestreo aleatorio simple, obteniéndose así un total de 89 ciudadanos trabajadores de la municipalidad, quienes participaron en el llenado de los instrumentos de recolección de datos (ver otros anexos). El estudio implementó un muestreo probabilístico aleatorio simple con el fin de asegurar que cada persona en el grupo tuviera las mismas posibilidades de ser elegida. Esto garantizó la representatividad de la muestra, permitió obtener resultados generalizables al total de los trabajadores, redujo el sesgo de selección, y aseguró que las conclusiones reflejaran de manera objetiva la relación entre las habilidades directivas y el CO. La unidad de análisis fue el colaborador del municipio provincial.

De este modo, en las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Inicialmente se estableció una coordinación con el Gerente Municipal con el propósito de gestionar el acceso a la base de datos del personal que labora en dicha entidad. Este paso fue crucial, pues permitió seleccionar una muestra representativa e idónea para evaluar las variables planteadas en el estudio. Después de haber establecido contacto con la autoridad competente, se coordinó con el equipo responsable del proyecto. En esta etapa se acordó el proceso de aplicación para la recolección y registro de datos, asegurando que todos los miembros del equipo estuvieran alineados en relación con los procedimientos y tiempos. Esta organización fue fundamental para garantizar una recolección sistemática y comprensible que asegurara la obtención de información fiable.

Por lo tanto, el estudio busca abordar la medición de las variables desde la perspectiva de los colaboradores por lo que se empleó la encuesta como método principal para la recolección de data para los resultados, ésta definida como una técnica de recopilación de información mediante la formulación sistemática de preguntas dirigidas a un grupo representativo de una población específica (Arias y Covinos, 2021). Dicha encuesta fue aplicada a los trabajadores de una municipalidad de Moyobamba. A través de este instrumento se recogieron datos sobre las variables de interés, captando así las percepciones y experiencias de los empleados en un ambiente estructurado que favoreció la sinceridad y claridad en sus respuestas.

Asimismo, el instrumento fue entendido como una herramienta diseñada para captar información específica de una población objetivo, con el propósito de analizarla y responder así a los objetivos de investigación establecidos (Arias y Covinos, 2021). Por ello, se empleó un cuestionario conformado por ítems específicos elaborados a partir de los indicadores establecidos para cada variable. En particular, el cuestionario correspondiente a la variable GHD contó con 24 ítems (Habilidades personales con 6 ítems, Habilidades interpersonales con 7 ítems y Habilidades esenciales con

5 ítems), mientras que el de CO incluyó 29 ítems (Sistema individual con 7 ítems, Sistema interpersonal 7 ítems y Sistema grupal con 15 ítems). Ambos instrumentos utilizaron un formato de respuesta ordinal con cinco opciones, lo que permitió un análisis detallado de las percepciones de los encuestados.

Además, con el objetivo de garantizar la validez de los instrumentos, se efectuó un proceso de validación mediante el criterio de cinco expertos en la materia (cuatro especialistas y un metodólogo). Este paso resultó esencial para asegurar que los ítems formulados en los cuestionarios fueran pertinentes y reflejaran adecuadamente las variables a evaluar, contribuyendo así a la calidad y rigor del estudio. Así también, los resultados obtenidos mediante el Alfa de Cronbach arrojaron valores sólidos respecto de la confiabilidad interna de los instrumentos utilizados. Para la variable GHD se obtuvo un coeficiente de 0.887, indicando una alta consistencia en las respuestas de los participantes. Asimismo, para la variable CO el coeficiente fue de 0.918, reflejando un nivel de fiabilidad excelente (ver anexo 4). Estos valores sugieren que los ítems empleados en los cuestionarios fueron coherentes entre sí y midieron adecuadamente las dimensiones propuestas, garantizando la fiabilidad y validez de los datos recopilados para cumplir con los objetivos del estudio.

De igual modo, en los métodos para el análisis de datos. El procesamiento de los datos siguió un enfoque sistemático que combinó la eficiencia de Excel y SPSS v26 para ofrecer un análisis integral. En primer lugar, Excel fue la herramienta elegida para realizar estadística descriptiva. Además, se elaboraron tablas y gráficos que ilustraron clara y concisamente el comportamiento de las variables, dimensiones e indicadores relevantes. Este procesamiento inicial permitió generar una visión general que sintetizó la información y facilitó su posterior interpretación. Por otra parte, se utilizó SPSS v26 para desarrollar la estadística inferencial que respondió a las hipótesis planteadas, se aplicó una prueba de normalidad mediante el estadístico Kolmogorov-Smirnov para determinar si los datos presentaron una distribución paramétrica o no paramétrica. Según dicho resultado, se procedió a aplicar el estadístico Rho de Spearman. Finalmente, los resultados obtenidos fueron presentados en tablas que resumen el análisis inferencial, proporcionando así una comprensión más sólida y fundamentada de las relaciones mellan las variables estudiadas.

Seguidamente, en los aspectos éticos, la investigación fue desarrollada teniendo en cuenta la Resolución del Consejo Universitario N° 0659-2024/UCV siendo dicha norma que nos orienta como estudiantes de la universidad, se garantizó el cumplimiento riguroso de diversos principios éticos fundamentales de acuerdo al Código de Ética en Investigación de la UCV. En primer lugar, se respetó la integridad del estudio obteniendo la autorización formal de la entidad correspondiente, y organizando adecuadamente los documentos requeridos. Se aseguró asimismo la autonomía de los participantes mediante un consentimiento informado en el cual se

explicó claramente el objetivo de la investigación, el uso de la información obtenida y la participación voluntaria. Los principios éticos de justicia y responsabilidad se reflejaron en la aplicación equitativa del instrumento y en el tratamiento adecuado de los datos recolectados. Así también se protegió la privacidad de los encuestados garantizando el anonimato y la confidencialidad de la información obtenida. De acuerdo con el principio de beneficencia, los resultados fueron empleados exclusivamente para la mejora de las condiciones laborales.

Además, se actuó bajo los principios de honestidad y no maleficencia para evitar cualquier tipo de daño o incomodidad a los participantes. Finalmente, se promovió la equidad tratando a todos los trabajadores con justicia y transparencia plena en todos los procesos, comunicaciones y resultados de la investigación mediante documentos anexos como el consentimiento informado y otras autorizaciones pertinentes. Finalmente, el estudio requerido se ensambla tras obtener la autorización formal por parte de la entidad correspondiente, luego de presentar un oficio de presentación, carta de autorización institucional y un cronograma de actividades. Para el consentimiento y asentimiento informado, se llevó a cabo un procedimiento que consistía en convocar a los colaboradores para explicarles de manera oral y escrita el propósito de la investigación, asegurando su comprensión sobre la voluntariedad, los beneficios, riesgos, y el uso confidencial de los datos. Los participantes firmaron el consentimiento informado ante el investigador, quien, sin ninguna presión externa, respondió preguntas y registró la aceptación.



RESULTADOS

El capítulo aborda aspectos esenciales de la investigación, presentando los principales resultados orientados al cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados. En este sentido, se realizó la cuantificación de la percepción que poseen los trabajadores respecto al comportamiento de las variables analizadas dentro del contexto de su centro laboral; asimismo, se determinó la existencia de una relación estadísticamente significativa entre dichas variables.

En cuanto al primer objetivo específico identificar el nivel de la gestión de habilidades directivas en una municipalidad de Moyobamba en el año 2024.

Tabla 1 - Nivel de la GHD

	Intervalos	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	24 – 55	35	39%
Medio	56 – 88	49	55%
Alto	89 – 120	5	6%
Total		89	100%

Nota: encuesta realizada a los trabajadores de la municipalidad

Interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado, se identificó que el 39% de los trabajadores de la municipalidad considera que la gestión de habilidades directivas presenta un nivel bajo. Por otro lado, el 55% la califica como de nivel medio, mientras que solo el 6% percibe que dicha gestión es alta. Estos resultados evidencian una percepción predominantemente crítica respecto a las capacidades de liderazgo y dirección dentro de la institución.

En cuanto al segundo objetivo específico, buscó conocer el nivel del clima organizacional en una municipalidad de Moyobamba en el año 2024.

Tabla 2 - Nivel del clima organizacional

	Intervalos	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	27 – 67	32	36%
Medio	68 - 106	51	57%
Alto	107 - 145	6	7%
Total		89	100%

Nota: encuesta realizada a los trabajadores de la municipalidad

Interpretación:

Según los resultados obtenidos, se observa que el 36% de los trabajadores encuestados consideran que el nivel de clima organizacional en la municipalidad es bajo. No obstante, la mayoría de los trabajadores, un 57%, lo percibe como medio, mientras que solo el 7% lo califica como alto, lo que indica que existe una percepción predominantemente crítica o moderada sobre el ambiente laboral.

Se aplicó la prueba de normalidad de la distribución de datos aplicando la prueba de Kolmogorov-Smirnov, siendo la óptima para procesar una cantidad mayor a 50 casos (Sánchez-Solis et al., 2024)

Tabla 3 - Prueba de normalidad de los datos procesados

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
Gestión de habilidades directivas	,139	89	,000
Clima organizacional	,133	89	,001

Nota: encuesta realizada a los trabajadores de la municipalidad

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que tanto la variable GHD como la variable CO presentan valores de significancia de 0,000 y 0,001 respectivamente, los cuales son inferiores al umbral de 0,05. Esto indica que los datos de ambas variables no siguen una distribución normal. En consecuencia, para analizar la relación entre estas variables, se aplicó una prueba no paramétrica como el coeficiente Rho de Spearman.

Considerando el tercer objetivo específico, establecer la relación entre las dimensiones de la gestión de habilidades directivas y el clima organizacional en una municipalidad de Moyobamba en el año 2024.

Tabla 4 - Relación entre habilidades personales y clima organizacional

			Habilidades personales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coefficiente de correlación	1,000	,684**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	89	89
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,684**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	89	89

Nota: encuesta realizada a los trabajadores de la municipalidad

Interpretación:

Los resultados presentados en la Tabla 4 evidencian que existe una relación positiva y significativa moderada, entre habilidades personales y clima organizacional con un coeficiente de correlación de $r=0,684$. Asimismo, el valor de p-valor resultaron ser 0,000 en la dimensión estudiada, siendo inferiores al nivel de significancia de $p<0,005$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, confirmando así la existencia de la relación planteada.

Tabla 5 - Relación entre habilidades interpersonales y clima organizacional

			Habilidades interpersonales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,611**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	89	89
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,611**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	89	89

Nota: encuesta realizada a los trabajadores de la municipalidad

Interpretación:

En cuanto a la dimensión de habilidades interpersonales y el clima organizacional muestra una correlación moderada con un valor de $r=0,611$. Como el valor de p-valor es 0,000, siendo inferiores al nivel de significancia de $p<0,005$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, confirmando así la existencia de la relación planteada.

Tabla 6 - Relación entre habilidades grupales y clima organizacional

			Habilidades grupales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades grupales	Coefficiente de correlación	1,000	,705**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	89	89
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,705**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	89	89

Nota: encuesta realizada a los trabajadores de la municipalidad

Interpretación:

En referencia a la relación de habilidades grupales y el clima organizacional el resultado indica una correlación alta con un $r=0,705$ y como el valor de p-valor= 0,000 y siendo inferiores al nivel de significancia de $p<0,005$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 7 - Relación entre habilidades esenciales y clima organizacional

			Habilidades esenciales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades esenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,698**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	89	89
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,698**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	89	89

Nota: encuesta realizada a los trabajadores de la municipalidad

Interpretación:

En cuanto a la relación de habilidades esenciales con el clima organizacional se obtuvo un coeficiente de correlación moderada con un $r=0,698$. En todos los casos, los coeficientes mencionados presentan valores positivos y se ubican en un rango que indica una correlación entre moderada y fuerte. Además, como el valor de p-valor resultaron ser 0,000 y es menor al nivel de significancia de $p<0,005$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna.

Finalmente teniendo en cuenta que el objetivo general se contaba en determinar la relación entre la GHD y el CO en municipalidad de Moyobamba, se realizó la siguiente tabla de correlación.

Tabla 8 - Relación entre la gestión de habilidades directivas y el clima organizacional

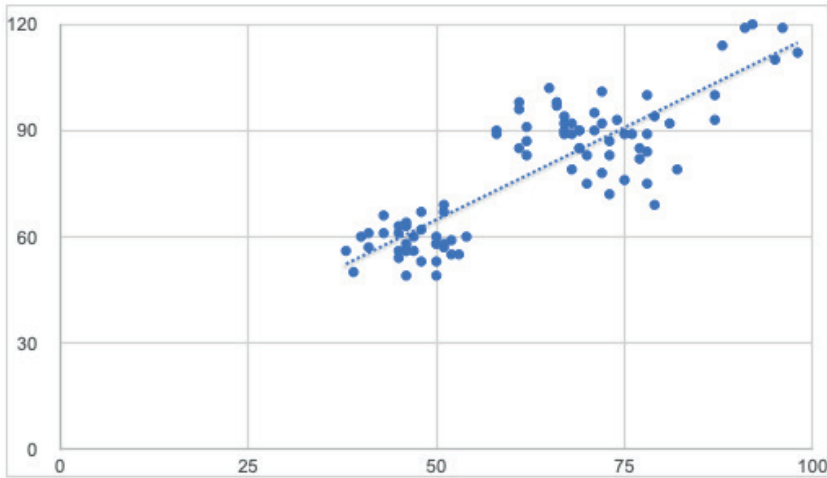
		Rho de Spearman
Gestión de habilidades directivas Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,755**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	89

Nota: encuesta realizada a los trabajadores de la municipalidad

Interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos en la prueba, se observa un coeficiente de correlación de $r=0,755$, el cual indica una relación positiva y fuerte entre la gestión de habilidades directivas y el clima organizacional en una municipalidad de Moyobamba en el año 2024, mientras que el valor de significancia bilateral de 0,000 es menor al nivel de significancia establecido de 0,01; lo que permite aceptar la hipótesis de investigación, determinando que existe una relación significativa entre ambas variables.

Figura 1 - *Dispersión de variables, V1 y V2*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La gráfica muestra una relación positiva entre las variables analizadas, lo cual es coherente con el coeficiente de correlación de Spearman ($r = 0,755$). Asimismo, se obtuvo un coeficiente de determinación R^2 de 0,728 lo cual representa el 72.8%, lo que sugiere que la gestión de habilidades directivas explica más de la mitad de la variabilidad observada en el clima organizacional. Esta relación evidencia que un fortalecimiento en las competencias directivas podría contribuir significativamente a mejorar el ambiente laboral dentro de la municipalidad.



DISCUSIÓN

En este apartado se presentan los hallazgos más relevantes obtenidos del análisis acerca de la gestión de habilidades directivas y el clima organizacional en una municipalidad de la ciudad de Moyobamba. Los resultados logrados ofrecen una visión clara sobre las percepciones del personal en torno al desempeño de sus líderes y la calidad del ambiente laboral. Además, estos hallazgos se contrastan con investigaciones previas realizadas en otras municipalidades de características similares, permitiendo así ubicar los resultados dentro de un contexto más amplio y evaluar su importancia dentro del ámbito de la gestión pública local. Este contraste no solo valida la consistencia de los resultados obtenidos, sino que también evidencia patrones comunes y desafíos persistentes en la gestión de habilidades directivas, lo cual resulta útil para el diseño de estrategias de mejora institucional y para la formulación de políticas públicas orientadas a fortalecer el desempeño de los gobiernos locales.

Con respecto al objetivo general, la cual buscó la determinación de la relación entre la gestión de habilidades directivas y el clima organizacional en una municipalidad de Moyobamba en el año 2024. Los resultados muestran un coeficiente de correlación de 0,755, lo cual evidencia la existencia de una relación positiva y fuerte entre la gestión de habilidades directivas y el clima organizacional en una municipalidad de Moyobamba durante el año 2024. Este hallazgo sugiere que, a mayor desarrollo y aplicación de habilidades directivas, se favorece un clima organizacional más satisfactorio entre los colaboradores de la institución. Asimismo, el valor de significancia bilateral $\text{Sig.} = 0,000$, inferior al nivel de significancia establecido 0,01, permite aceptar la hipótesis de investigación, sustentando estadísticamente la correlación identificada. Estos resultados coinciden con lo reportado por Guamán (2023), quien identificó una relación positiva significativa entre las competencias de gestión y el ambiente laboral, utilizando un coeficiente Rho de 0,743 y un nivel de significancia bilateral de 0,001.

En dicho estudio, se concluyó que las competencias de gestión influyen significativamente en el ambiente organizacional del cuerpo docente, sustentando así la relevancia de fortalecer las capacidades directivas para la mejora del entorno laboral. Así también Sánchez et al. (2022) en su teoría mencionan que los líderes

con habilidades bien desarrolladas tienen la capacidad de mejorar el ánimo y la inspiración de su grupo de trabajo, fomentar la innovación y la creatividad, incrementar la eficiencia operativa, reducir conflictos y facilitar una mejor resolución de problemas. De este modo, las capacidades directivas generan un ambiente más productivo y beneficioso para todas las partes involucradas. La similitud de los hallazgos entre ambos estudios pone de manifiesto la importancia de invertir en el desarrollo de habilidades de liderazgo y dirección dentro de las organizaciones públicas, enfatizando que la gestión eficaz de dichas habilidades no solo contribuye al logro de los objetivos institucionales, sino que también promueve un ambiente de trabajo más favorable y productivo.

De esta manera, de acuerdo con los resultados respecto al primer objetivo específico centrado en la identificación del nivel de la gestión de habilidades directivas es calificada como baja por el 55% de los trabajadores de la municipalidad, mientras que el 39% la considera media y el 6% como alta. Estos datos reflejan que existe una percepción generalizada de limitaciones en las capacidades de liderazgo, toma de decisiones, comunicación efectiva y gestión del talento por parte del personal directivo. La predominancia de valoraciones regulares y deficientes sugiere la necesidad urgente de fortalecer las competencias gerenciales mediante programas de capacitación, asesoría técnica y seguimiento continuo. Esta realidad contrasta con lo hallado por Mera y Ruiz (2024) en Ecuador, quienes reportaron que el 75% de los funcionarios evaluados consideraban sus habilidades directivas como buenas. La diferencia puede atribuirse a contextos institucionales más fortalecidos en términos de capacitación y liderazgo político, lo cual permite inferir que aún se requiere una inversión estratégica en el fortalecimiento de competencias gerenciales.

Asimismo, León y Mostacero (2023), en su estudio sobre municipalidades de la provincia de Sánchez Carrión en Perú, señalan que el 64% de funcionarios presentaba habilidades directivas aún en desarrollo, lo cual replica el hallazgo respecto a la carencia de preparación sistemática tanto en la formación académica como en la experiencia de los líderes municipales. Ambos estudios coinciden en que la falta de habilidades directivas sólidas impacta negativamente en la toma de decisiones, la conducción de equipos y, por ende, en el logro de los objetivos organizacionales. Esta coincidencia pone de relieve la imperante necesidad de fortalecer y mantener actualizadas de forma continua las competencias gerenciales en los gobiernos municipales del Perú, con el fin de responder eficazmente a los retos administrativos, sociales y territoriales que enfrentan en un contexto dinámico y complejo.

Por otro lado, desde la base teórica, la teoría de Katz (1955) enfatiza la importancia de combinar habilidades técnicas, humanas y conceptuales; Sin embargo, los resultados sugieren que en Moyobamba predominan carencias particularmente en las habilidades humanas y de liderazgo, dimensiones esenciales para fomentar el trabajo

en equipo y la comunicación efectiva. Esto se traduce en prácticas administrativas que dificultan la motivación, la resolución de conflictos y la orientación al logro, aumentando la resistencia al cambio. Al igual que lo propuesto por Sánchez et al. (2022), se corrobora que la debilidad en habilidades directivas puede redundar no solo en menor productividad, sino también en un deterioro del bienestar y la creatividad en los equipos de trabajo municipales. En síntesis, la gestión de habilidades directivas en una municipalidad de Moyobamba es percibida mayoritariamente como insuficiente o solo aceptable, lo que evidencia la necesidad de implementar políticas robustas de formación y evaluación directiva, integrando enfoques como el de desarrollo por competencias y liderazgo transformacional.

Respecto al segundo objetivo específico, a través del cual se buscó conocer el nivel del clima organizacional, se observa que la mayoría del personal como es el 57% lo percibe como bajo, el 36% como medio y apenas un 7% considera que es alta. Esta predominancia de percepciones negativas o medios refleja un entorno institucional marcado por retos en comunicación, cohesión grupal, reconocimiento y sentido de pertenencia. Este patrón coincide con el estudio de Díaz (2022) donde el 53% de los servidores identificó el clima laboral como insatisfactorio, especialmente por la falta de espacios de participación y voz, situación que conduce a la desmotivación y bajo compromiso institucional. Ambas investigaciones coinciden en que el clima organizacional deficitario incide directamente en la disminución de la productividad y la calidad del servicio público.

Es por ello por lo que, estos resultados coinciden con Cabrera et al. (2022) en Ayacucho, reportaron que el 68.21% de los trabajadores del área de seguridad ciudadana percibían un clima organizacional óptimo, producto de estrategias institucionales que promovían un entorno favorable. Este contraste permite inferir que, cuando se implementan medidas concretas de comunicación, participación y reconocimiento, el CO puede mejorar significativamente. En Moyobamba, la ausencia de estrategias adecuadas podría estar incidiendo en la percepción de un bajo nivel de desempeño institucional, lo que pone en evidencia la urgencia de implementar políticas efectivas de gestión humana orientadas a fortalecer el clima laboral y fomentar una cultura organizacional positiva.

Mientras que, teóricamente, desde la perspectiva de Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional resulta de la percepción colectiva sobre variables como estructura, apoyo, reconocimiento, liderazgo y justicia. Los resultados evidencian carencias importantes en dimensiones como el reconocimiento, la participación y la confianza vertical, aspectos que coinciden con lo planteado por Pinedo y Delgado (2020) respecto a que un ambiente laboral poco favorable disminuye el sentido de pertenencia y eleva los niveles de rotación y ausentismo. La evidencia sugiere que los líderes municipales deben priorizar estrategias centradas en el reconocimiento

abierto del personal, la formación continua, el fomento del diálogo institucional y la promoción activa del bienestar colectivo. Estas acciones no solo fortifican el desempeño organizacional, sino que también contribuyen al desarrollo de entornos laborales más justos, colaborativos y resilientes.

Seguidamente, en relación con el tercer objetivo específico, se logró establecer la relación entre las dimensiones de la GHD y el CO; por lo tanto, se evidencia una relación positiva y significativa entre ambas dimensiones en una municipalidad de Moyobamba durante el año 2024. Respecto a las habilidades personales, se obtuvo un coeficiente de correlación de $r=0,684$. Por otro lado, la dimensión de habilidades interpersonales muestra un valor de correlación de $r=0,611$. En cuanto a las habilidades grupales, el resultado indica una correlación de $r=0,705$, mientras que en la dimensión de habilidades esenciales el coeficiente obtenido es de $r=0,698$. Estos hallazgos son consistentes con la literatura previa, particularmente con el estudio de Paredes-Zempual et al. (2021), quienes también encontraron una correlación significativa, $r=0,779$; $p=0,000$ entre las habilidades directivas y el clima organizacional.

Cabe destacar que, los autores enfatizaron la relevancia de la comunicación efectiva, la capacidad de liderazgo y la toma de decisiones como las habilidades más determinantes para la mejora del ambiente laboral, lo que concuerda en gran medida con los resultados actuales, donde el desarrollo de habilidades tanto personales como grupales resulta particularmente influyente. Desde una perspectiva práctica, estos datos resaltan la importancia de fortalecer y promover el desarrollo de habilidades directivas en los líderes y funcionarios municipales como una estrategia fundamental para optimizar el clima organizacional. Mejorar el ambiente laboral, a su vez, puede repercutir positivamente en el rendimiento institucional, la satisfacción de los trabajadores y la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Por otro lado, la identificación de correlaciones moderadas a fuertes sugiere que, si bien las habilidades directivas son un factor importante, no son el único determinante del clima organizacional, por lo que futuras investigaciones podrían explorar la integración de otras variables y estrategias complementarias.



CONCLUSIONES

Primera, el coeficiente general de correlación $r = 0,755$ refuerza la presencia de una relación fuerte entre ambas variables analizadas. De este modo, se valida la hipótesis de investigación propuesta, concluyéndose que el fortalecimiento de las habilidades directivas mantiene una relación positiva y significativo con el clima organizacional de la municipalidad estudiada.

Segunda, tras el análisis de los resultados, se determinó que la gestión de habilidades directivas es calificada como regular por el 55% de los trabajadores de la municipalidad, mientras que el 39% la considera deficiente y solo el 6% la percibe como eficiente. Estos datos reflejan que existe una percepción generalizada de limitaciones en las capacidades de liderazgo, toma de decisiones, comunicación efectiva y gestión del talento por parte del personal directivo.

Tercera, respecto al clima organizacional en la municipalidad, el 57% de los trabajadores encuestados lo califica como regular, mientras que un 36% lo califica como inadecuado y únicamente un 7% lo considera adecuado. Evidenciando que existe una percepción mayoritaria de insatisfacción o conformidad limitada con el ambiente laboral.

Cuarta, los resultados muestran que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre las dimensiones de la gestión de habilidades directivas y el clima organizacional. Respecto a las habilidades personales, se obtuvo un coeficiente de correlación de $r = 0,684$. Por otro lado, la dimensión de habilidades interpersonales muestra un valor de correlación de $r = 0,611$. En cuanto a las habilidades grupales, el resultado indica una correlación de $r = 0,705$, mientras que en la dimensión de habilidades esenciales el coeficiente obtenido es de $r = 0,698$. Asimismo, los valores de significancia bilateral menores a 0,01 confirman la solidez estadística de estos hallazgos.



RECOMENDACIONES

Primera, se recomienda a la Gerencia Municipal promover la implementación de un plan integral para el fortalecimiento estratégico de competencias directivas, en estrecha articulación con las áreas de Recursos Humanos y Planificación. Dicho plan deberá incluir evaluaciones periódicas para medir el clima organizacional, enfatizando principalmente en el liderazgo participativo, la comunicación asertiva y el manejo eficaz de conflictos, con la finalidad de optimizar significativamente el ambiente laboral y reforzar el desempeño institucional.

Segunda, se recomienda a la Unidad de Recursos Humanos de la municipalidad implementar un programa permanente de formación dirigido a jefaturas y líderes internos, que se centre en liderazgo transformacional, toma estratégica de decisiones, gestión eficaz de grupos de trabajo y habilidades avanzadas de negociación. Esta estrategia facilitará una mejor calidad en la toma de decisiones, optimizará la comunicación organizacional tanto vertical como horizontal, y promoverá un ejercicio directivo eficiente, dinámico y alineado con los objetivos institucionales.

Tercera, se recomienda al área de Recursos Humanos de la Municipalidad instrumentar evaluaciones diagnósticas del clima organizacional dos veces al año, empleando herramientas como encuestas confidenciales y grupos focales. Esto posibilitará una efectiva identificación de riesgos psicosociales, detección precisa de necesidades del personal y un conocimiento profundo sobre las percepciones internas, enriqueciendo así la capacidad institucional para mejorar integralmente el entorno laboral y generar condiciones óptimas de trabajo.

Cuarta, se recomienda a la Gerencia Municipal diseñar e implementar un Programa Integral de Desarrollo Directivo enfocado específicamente a la mejora continua del clima organizacional. La iniciativa debe contemplar: programas de formación en liderazgo participativo, toma de decisiones estratégicas, fortalecimiento de la comunicación institucional, acciones permanentes de motivación y reconocimiento laboral, y campañas para reforzar la identidad institucional. Este Programa tendrá un enfoque participativo, utilizando indicadores como mecanismo de seguimiento continuo, para asegurar un entorno laboral saludable, eficaz y alineado estratégicamente con la visión institucional.

REFERENCIAS

Álvarez, C. J. (2024). Incidencia de habilidades directivas y clima organizacional en productividad laboral de los despachos de las fiscalías fiscales especializadas, Tumbes, 2023. *Revista de Climatología*, 24, 1406-1411. doi:<https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.1406-1411>

Arias, J. L., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Lima, Perú: Enfoques Consulting EIRL. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12390/2260>

Cabrera, M., Reyes, W., & Sandoval, H. (2022). El clima organizacional en el área de seguridad ciudadana en las municipalidades distritales de Carmen Alto y Jesús Nazareno, en el departamento de Ayacucho, en el año 2018. *Revista Gobierno Y Gestión Pública*, 7(2), 26-42. Obtenido de <https://portalrevistas.aulavirtualusmp.pe/index.php/RevistaGobiernoYG/article/view/2407>

Cárdenas, V., Paredes, M., Sánchez, P., & Alania, R. (2022). La formación y el desarrollo de programas de habilidades directivas para mejorar el compromiso organizacional en servidores de una Municipalidad de Perú en tiempos de Covid-19. *Revista Conrado*, 18(85), 435-441. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442022000200435&script=sci_arttext&tlng=pt

Cárdenas, V., Paredes, M., Sánchez, P., & Alania, R. (2022). La formación y el desarrollo de programas de habilidades directivas para mejorar el compromiso organizacional en servidores de una municipalidad de Perú en tiempos de covid-19. *Conrado*, 18(85), 435-441. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n85/1990-8644-rc-18-85-435.pdf>

Díaz, C. (2022). *Gobierno digital y clima organizacional en la Municipalidad Provincial de El Dorado*, 2022. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/99200>

Espino, V. C., Medina, C. G., Montoya, R., Quijano, F., & Jara, C. J. (2024). Modernización de la Gestión Pública en el Perú a partir de las experiencias del Covid-19. *Prohominum*, 6(2), 77-93. doi:<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0236>

Espinoza, W. (2022). Gobierno electrónico en el Perú: evaluación de los servicios. *Revista Escritura y Pensamiento*, 21(43), 175-190. doi:<https://doi.org/10.15381/escrypensam.v21i43.22792>

Flores, A., Arribasplata, L., Muñoz, J., Gonzaga, N., & Yangales, J. (2022). Impacto del gobierno electrónico y la gestión pública en la satisfacción de los usuarios en un hospital de cáncer, Lima 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2153-2169. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3243

Fontalvo, T., De la hoz-Dominguez, E., & De la Hoz, E. (2020). Método de evaluación de la calidad del servicio de una unidad de atención al usuario en una empresa de servicio de agua en Colombia. *Revista Información tecnológica*, 31(4), 27-34. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000400027>

Fondo Monetario Internacional. (2024). *Giro en las políticas y crecientes amenazas*. Obtenido de Perspectivas de la economía mundial: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2024/10/22/world-economic-outlook-october-2024>

Gallardo, D. R., Romero, L. M., Chico, H., & Morales, M. J. (2024). Habilidades Directivas y Gestión Pública en una Entidad del Estado Peruano. *African Journal of Biological Sciences*, 6(14), 8458-8475. doi:<https://doi.org/10.48047/AFJB5.6.14.2024.8458-8475>

Gil-Díaz, L., Martínez-Prats, G., & Rodríguez-Garza, C. (2022). Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 85-96. doi:<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.85>

Gonzáles, J., Ramirez, R., Terán, N. T., & Palomino, G. d. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

Gonzáles, J., Ramirez, R., Terán, N., & Palomino, G. d. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

Guamán, G. (2023). Habilidades gerenciales y clima organizacional en las instituciones de educación superior. Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/handle/123456789/37334>

Guillén, M. (2022). Satisfacción ciudadana con trámites y servicios en línea relacionados con el gobierno digital en Cuba. *Revista cubana de transformación digital*, 3(3), 1-21. Obtenido de <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/178>

Hadi, M. M., Martel, C. P., Huayta, F. T., Rojas, C. R., & Arias, J. L. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Puno: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (1a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V. Obtenido de https://www.academia.edu/41957962/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_C3%93N_LAS_RUTAS_CUANTITATIVA_CUALITATIVA_Y_MIXTA

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *INEI*. Obtenido de La corrupción desplaza a la delincuencia como principal problema que afecta al país.: <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-corrupcion-desplaza-a-la-delincuencia-como-principal-problema-que-afecta-al-pais-9792/>

León, S., & Mostacero, S. (2023). Habilidades directivas y Gestión administrativa en funcionarios de las Municipalidades de la Provincia de Sánchez Carrión. *Sciéndo*, 26(1), 25-29. doi:<https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.003>

Medina-Quintero, J., Ábrego-Almazán, D., & Echeverría-Ríos, O. (2020). Satisfacción, facilidad de uso y confianza del ciudadano en el gobierno electrónico. *Revista Investigación administrativa*, 50(127), 23-41. doi:<https://doi.org/10.35426/iav50n127.04>

Mera, M., & Ruiz, A. (2024). Habilidades directivas y competitividad de gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales del Ecuador. *Revista Ecociencia*, 11(1), 18-32. doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.111.836>

Murguía, V., & Ronzón, Z. (2023). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una mirada a mitad de camino. Revisión del Objetivo 8 en México. *Equidad y Desarrollo*, 1(42), 108-133. doi:<https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss42.6>

Naciones Unidas. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. Santiago: LC/G.2681-P/Rev.3. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content>

Nwankpa, G. O., Chibuike, I. C., & Agbo, H. N. (2024). Evaluation of bureaucracy and employee's productivity in civil service in nigeria. *Journal of Management Science and Entrepreneurship*, 3(7), 115-128. Obtenido de <https://berkeleypublications.com/bjmse/article/view/152?articlesBySameAuthorPage=3>

OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation (Cuarta ed.). Paris: The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/9789264304604-es>

Organización de las Naciones Unidas. (2023). *Naciones Unidas*. Obtenido de El “trabajo garantizado” puede atender los desafíos más importantes de nuestro tiempo en materia de empleo.: <https://www.ohchr.org/es/press-releases/2023/06/job-guarantee-could-address-biggest-employment-challenges-our-time-un-expert>

Panta, E. (2023). La incidencia del clima organizacional y el plan estratégico para fortalecer las instituciones públicas. Una revisión literaria. *Revista de Climatología*, 23, 424-433. Obtenido de <https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2023/06/Articulo2-CS23-EstabanPM.pdf>

Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L., & Moreno-Freites, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Revista Investigación Administrativa*, 50(127), 68-90. doi:<https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>

Parrales, J., Castro, J., & Herrera, M. (2023). Clima organizacional y motivación laboral caso de estudio organizaciones de la comuna Sancañ. *Polo del Conocimiento: Revista científica - profesional*, 8(2), 1038-1055. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152127>

Pillaca, P. (2022). Gobierno electrónico para el desarrollo de la calidad del servicio público latinoamericano en tiempos de covid –19: revisión sistemática de la literatura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3293-3315. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2834

Pinedo, C. (2024). Calidad de servicio y automatización de la infraestructura de un Hospital II en el distrito de Tarapoto, 2024. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/146190>

Pinedo, C., & Delgado, J. (2020). Clima organizacional en el desempeño organizacional de las instituciones públicas. *Horizonte Empresarial*, 7(2), 213-226. doi:<https://doi.org/10.26495/rce.v7i2.1486>

Polanía, C. L., Cardona, F. A., Castañeda, G. I., Vargas, I. A., Calvache, O. A., & Abanto, W. I. (2020). Metodología de investigación Cuantitativa & Cualitativa. Colombia: Institución Universitaria Antonio José Camacho. Obtenido de <https://repositorio.uniajc.edu.co/handle/uniajc/596>

Ramos, A., Quispe, J., & Ventura, G. (2021). Estrategias de gobierno electrónico para la calidad de servicio en la municipalidad provincial de Lambayeque. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 9929-9938. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.1045

Salvador, M. (2022). Habilidades directivas y calidad de servicios públicos en la gestión de residuos sólidos en la municipalidad distrital de Neshuya - Ucayali, 2021. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/84070>

Sánchez, A., Cruz, O., Sánchez, F., & Cueva, E. (2022). Competencias directivas en municipalidades en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1183-1195. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890726>

Sánchez-Solis, Y., Raqui-Ramirez, C. E., Huaroc-Ponce, E. J., y Huaroc-Ponce, N. M. (2024). Importancia de conocer la normalidad de los datos utilizados en los trabajos de investigación por tesis. *Revista Docentes 2.0*, 17(2), 404–413. <https://doi.org/10.37843/rtded.v17i2.554>

Setyasih, E. T. (2023). Creating an Effective Bureaucracy by Reducing Bureaucratic Pathology in Local Governments. *Influence: International Journal of Science Review*, 5(1), 137–143. doi:<https://doi.org/10.54783/influencejournal.v5i1.112>

Soza, J., & Herrera, M. (2022). El impacto de un programa de capacitación en el clima organizacional de una institución de gestión pública adscrita al Ministerio de Justicia en el Perú. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 2(2), 74-85. doi:<https://doi.org/10.35622/jrg.2022.02.005>

Villacorta-Méndez, J. E., Colina-Ysea, F. J., Pantigoso-Leython, N., & Valverde-Alva, W. E. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 32-54. doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>

AUTORES

ROBIN VILLANUEVA SALDAÑA: Licenciado en Administración y Maestro en Gestión Pública. Actualmente, Coordinador de Cooperación y Relaciones Internacionales en la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO campus Moyobamba. Trabajó como: jefe de Logística en la gestión privada del sector Construcción y Consultoría inmobiliaria. Es un profesional orientado a la gestión administrativa y el fortalecimiento organizacional, con experiencia en el análisis de procesos y la optimización institucional. Ha participado en proyectos vinculados al desarrollo local y la mejora de la calidad de servicios en entidades públicas. Destaca por su capacidad para aplicar enfoques estratégicos y metodológicos en la toma de decisiones. Su formación continua y compromiso profesional respaldan su contribución en diversos equipos técnicos.

LUSGARDO WIAN PUELLES CHUQUIZUTA: Ingeniero de Sistemas agregado al Colegio de Ingeniero del Perú (CIP 237020), Doctorante de la Universidad Nacional de San Martín en el programa de Gestión Empresarial, Maestría en Administración con mención en Gestión Pública en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Amplia experiencia en el manejo de metodologías para el desarrollo de software, además de una integra colaboración como docente en la Universidad Católica Sedes Sapientiae, Senati y la Universidad Cesar Vallejo. Experiencia laboral como responsable del Servicio de Comunicaciones del Hospital II – 1 Rioja, integrando tecnologías en beneficio de la salud pública, colaborador en el desarrollo de expedientes y proyectos de inversión. Impulsador de centros de investigación científica para el fortalecimiento de conocimientos.

TONY VENANCIO PEREYRA GONZALES: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, Maestro en Gestión Pública, Licenciado en Administración, con experiencia en manejo de personal, con conocimiento adquirido a través de los años en el área de ventas, conocimiento de Computación e informática, manejo efectivo de técnicas de ventas, desarrollo de procesos productivos, facilidad de manejo de grupos de venta, creativo, enfocado en desarrollo de trabajo en objetivos, facilidad de palabra, y habilidad en sinergia productiva (trabajo en equipo). Responsable e interactivo empresarial y personal. Con participación directa en los objetivos empresariales, flexible a los cambios y en decisiones bajo presión. Manejo de Presupuestos. Manejo Presupuestario de Obras. Manejo Logístico y financiero. Docente universitario con mucha participación en el desarrollo de la institución que me alberga. Asesor de trabajos productivos y emprendimientos.

MARCO ANTONIO LOZANO RÍOS: Dr. Marco Antonio Lozano Ríos, Contador público de profesión con más de 20 años de experiencia laboral, cuento con una maestría en gestión pública y un doctorado en gestión pública y gobernabilidad, ex funcionario público de diferentes entidades públicas del ámbito nacional, regional y local, siendo entre ellas la Superintendencia de Administración Tributaria - Sunat, donde labores por más de 6 años, actualmente jefe de posgrado en la Universidad César Vallejo sede Moyobamba así como asesor financiero, tributario y laboral de diferentes empresas privadas del país.

KARL WHITTEMBURY GARCÍA: Profesional en Economía con estudios de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad; Maestría en Gestión Pública; Maestría en Investigación y Docencia Universitaria. Actualmente, desempeñándome como docente en postgrado UCV-Moyobamba, en los cursos de especialidad en las Maestrías en Gestión Pública y Maestría en Administración de la Educación, también en los cursos de Metodología de la Investigación Científica I y II. Soy docente en la Escuela de Economía de la Universidad Nacional de San Martín, dictando cursos de especialidad y Metodología de la Investigación Científica.

LIN ALVAREZ RÍOS: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, Maestro en Gestión Pública, Licenciado en Administración. Profesional con más de 15 años de experiencia en los sectores privados y públicos. Con experiencia laboral de más de 15 años, desempeñando cargos públicos y privados como: jefe Zonal de Riesgos, Oficial de Riesgos, Asesor de Negocios, coordinador de Oficinas, Consultor independiente, catedrático Universitario en las cátedras de: Proyectos y desarrollo de Investigación, Finanzas, Estadística Aplicada, Métodos Cuantitativos, gerencia estratégica.

VICTOR ENRIQUE VASQUEZ CUEVA: Economista con experiencia en gestión administrativa, control presupuestario y desarrollo de proyectos académicos. Actualmente es analista de repositorio en la Universidad César Vallejo, donde impulsa la gestión y difusión del conocimiento científico. Como autor, combina su formación económica y su experiencia en investigación para abordar temas con un enfoque analítico y estratégico. Se destaca por su adaptabilidad, trabajo en equipo, constancia y capacidad de comunicación efectiva, participando en la organización de eventos académicos y en el fortalecimiento de competencias investigativas.

GESTIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

y el clima organizacional en una municipalidad
de Moyobamba



 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

GESTIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS y el clima organizacional en una municipalidad de Moyobamba



-  www.atenaeditora.com.br
-  contato@atenaeditora.com.br
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  www.facebook.com/atenaeditora.com.br