



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

Las habilidades gerenciales de los directivos y su influencia en la cultura organizacional en una empresa retail Lima, 2022.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Psicología

AUTORA:

Santana Villavicencio, Rossmery Johanna (orcid.org/0000-0002-1639-1347)

ASESOR:

Mg. Montero Ordinola, Juan Carlos (orcid.org/0000-0002-8574-1152)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo Organizacional

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

LIMA – PERÚ

2022

Dedicatoria

Este proyecto va dedicado especialmente a todas las personas que me ayudaron a seguir desarrollándolo, a mis padres que me impulsaron a terminar mi carrera, todo el esfuerzo lo realizo por ellos.

Agradecimiento

Dedico este espacio para expresar mis más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del proyecto, en especial al Asesor por su orientación, seguimiento y supervisión del proyecto. A mis padres, quienes me brindan su apoyo incondicional y al personal de la Empresa Retail que colaboro con sus respuestas.

Índice de contenidos

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	16
3.1 Tipo y Diseño de investigación	16
3.2 Población, muestra y muestreo	17
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.5 Procedimientos	21
3.6 Métodos de análisis de datos	22
3.7 Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS	24
V. DISCUSIÓN	33
VI. CONCLUSIONES	37
VII. RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS	40
ANEXOS	

Índice de Tablas

Tabla 1.	Autores Clásicos	11
Tabla 2.	Aspectos Sociodemográfico	28
Tabla 3.	Variable Habilidades Gerenciales del CHG relacionado al Genero	28
Tabla 4.	Dimensión Habilidades Técnicas de CHG relacionado al Genero	29
Tabla 5.	Dimensión Habilidades Humanas de CHG relacionado al Genero	29
Tabla 6.	Dimensión Habilidades Conceptuales de CHG relacionado al Genero	30
Tabla 7.	Variable Cultura Organizacional del DOCS relacionado al Genero	30
Tabla 8.	Dimensión Participación del DOCS relacionado al Genero	31
Tabla 9.	Dimensión Consistencia del DOCS relacionado al Genero	31
Tabla 10.	Dimensión Adaptabilidad del DOCS relacionado al Genero	32
Tabla 11.	Dimensión Misión del DOCS con respecto al Genero	32
Tabla 12.	Correlación entre dimensiones Habilidades Gerenciales y Cultura Organizacional	33
Tabla 13.	Correlación entre dimensiones Habilidades Conceptuales y Adaptabilidad	33
Tabla 14.	Correlación entre dimensiones Habilidades Humanas y Participación	34
Tabla 15.	Correlación entre dimensión Habilidades Técnicas y dimensión Consistencia	34
Tabla 16.	Correlación entre Habilidades Gerenciales y dimensión Misión	35

Índice de Figuras

Figura 1.	Clasificación de las Habilidades según Autores	7
Figura 2.	Habilidades gerenciales de Robert Katz	8
Figura 3.	Modelo de Whetten y Cameron	9
Figura 4.	Los niveles y sus interacciones Schein	12
Figura 5.	Relaciones observadas entre los rasgos culturales y el rendimiento/desempeño	13
Figura 6.	Modelo de los Valores por Competencias	
Figura 7.	Elementos subyacentes, visibles implícitos y visibles explícitos que conforman la cultura organizacional	14

RESUMEN

Actualmente los líderes de las empresas son de gran importancia, proporcionan visión y propósito a sus colaboradores, capacitan a las personas para que piensen diferente y colaboren más allá de las fronteras, se está aprovechando para revisar las rutinas de trabajo, para generar confianza con su talento humano y permitir verdaderamente el futuro del trabajo; las organizaciones deben centrarse en su directivo y la cultura organizacional. Para reforzar lo anterior, se realizó la presente investigación que tiene como objetivo analizar la relación de las habilidades gerenciales de los directivos y su influencia en la cultura organizacional de una retail, Lima 2022. El tipo de la investigación es correlacional descriptivo y de diseño no experimental, de corte transversal. La población específica del estudio estuvo conformada por 20 directivos, a través de un muestreo no probabilístico; del mismo modo, los instrumentos utilizados son el cuestionario de habilidades gerenciales y el cuestionario de Denison Organizational Culture Survey. Los resultados permitieron identificar que existe correlación positiva alta ($Rho = 0.773$) y significativa (p valor = 0.001) con las variables Habilidades gerenciales de los directivos y la cultura organizacional en la empresa retail, Lima 2022.

Palabras clave: habilidades gerenciales, cultura organizacional, líderes, empresa .

ABSTRACT

Currently the leaders of the companies are of great importance, they provide vision and purpose to their collaborators, they train people to think differently and collaborate beyond borders, it is being used to review work routines, to generate trust with their human talent and truly enable the future of work; organizations must focus on their managerial and organizational culture. To reinforce the above, this research was carried out, which aims to analyze the relationship between the managerial skills of managers and their influence on the organizational culture of a retail company, Lima 2022. The type of research is correlational, descriptive and design. non-experimental, cross-sectional. The specific population of the study was made up of 20 managers, through a non-probabilistic sampling; Similarly, the instruments used are the managerial skills questionnaire and the Denison Organizational Culture Survey questionnaire. The results allowed to identify that there is a high positive correlation ($Rho = 0.720$) and significant ($p \text{ value} = 0.001$) with the variables Managerial skills of managers and organizational culture in the retail company, Lima 2022.

Keywords: management skills, organizational culture, leaders, company.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel general las organizaciones refieren que el líder es esencial, por lo que cuenta con ciertas habilidades debido a su cargo y pueden desempeñarse correctamente. En los múltiples aspectos que son necesario para poder gestionar una organización sin duda estas habilidades son las que destacan a nivel de gestión empresarial.

Los líderes según Madrigal (2009) identifican formas de poder aplicar sus habilidades y poder desarrollarlas; eso determina que habilidades potenciaran los representantes de las organizaciones, es por ello que las organizaciones en el transcurso del tiempo, han demostrado cambios implementando nuevos estudios de cómo sus equipos pueden desarrollarse conforme a su entorno de trabajo y como las habilidades de sus directivos logran fortalecer la integración de los mismos. En este sentido, Madrigal (2009) definió que las habilidades son destrezas donde una persona puede realizar sus funciones con calidad en un ambiente de trabajo. Las personas que son líderes en sus empresas demuestran sus habilidades conforme a las funciones que realizan en los ámbitos privados o del estado.

En ese contexto, es mencionado por Gómez y Pin (2007) que las diferentes habilidades de una persona se pueden desarrollar eficientemente y con resultados en un grupo. En otras palabras, los líderes de las empresas manifiestan habilidades como planificar, organizar, coordinar, ejecutar los procesos en sus funciones señalado por Ales (2005). Bajo este escenario, en la actualidad se demanda la preparación del gerente o líder de una organización en el conocimiento y la interacción humana, debido a ello Cameron y Whetten (2005) resaltan que los líderes empresariales que demuestran con eficacia sus habilidades generan confianza en sus colaboradores donde demuestran aptitudes y actitudes donde sus resultados permiten apreciar que emiten correctos juicios, participan y crean soluciones efectivas a los problemas.

Por consiguiente, Taylor (1917) asegura que la importancia de tener directivos competentes para lograr resultados exitosos en las compañías, es idóneo también tener colaboradores competitivos que se desarrollen en diferentes niveles jerárquico, desde el gerente general hasta el último colaborador.

Partiendo de la información de habilidades gerenciales, se incluye la definición de cultura organizacional, la cual se desarrolló en primera instancia en los estudios antropológicos, pero a partir de los ochenta fue en la psicología. Hay diversos autores que hablaron de las culturas organizacionales y su importancia a nivel empresarial.

Según Abravanel (1992), los colaboradores conciben que la cultura organizacional es donde se juntan los aspectos ya sean afectivos o expresivos de forma colectiva además se comparten mitos y valores comprendiendo los artefactos culturales de la organización. Además, Denison (1989) manifiesta que son los valores, las creencias y principios la base de una organización, donde es considerado como punto de inicio y fundamenta al sistema social, existiendo como la fuente ideal de la actividad motivadora y coordinada. Por su parte, Robbins (1988), explica que las empresas tienen diferentes culturas y pueden predominar sobre la cultura organizacional. Debido a ello la cultura organizacional debe ser reconocida, bien definida y aceptada por los colaboradores para que laboren bajo los lineamientos y obteniendo los resultados deseados.

En los países latinoamericanos no es ajeno a estos términos, actualmente las empresas demuestran interés en poder mejorar optimizando los procesos y la gestión de sus líderes, impulsando su desarrollo para lograr el éxito; los valores pueden ser cambiantes y su desarrollo puede ser rápido, pero los recursos no son abundantes, debido a ello es importante lograr concebir que los colaboradores en las empresas son las inversiones o activos primordiales en toda organización.

En los últimos años las organizaciones han fortalecido el concepto de las culturas organizacionales transformándose en un punto importante debido a cambios del entorno que intervienen en la manera de comportarse dentro de la organización. En un estudio realizado por KPMG (2017), indica que el 28 % de los ejecutivos concluyeron que las organizaciones necesitan establecer una cultura en la cual las personas demuestren una actitud positiva y adaptación a todo nivel en la organización y desarrollen las nuevas habilidades requeridas para enfrentarlos nuevos retos.

Conforme a lo expuesto se genera la interrogación ¿Cuál es la relación entre habilidades gerenciales de los directivos y cultura organizacional en una empresa retail, Lima 2022?

El principal objetivo es analizar la relación entre habilidades gerenciales de los directivos y su influencia en la cultura organizacional de una empresa retail, Lima 2022. Los objetivos específicos son demostrar la relación de las habilidades conceptuales con la dimensión de adaptabilidad expresados en cultura organizacional; probar la relación de las habilidades humanas con la dimensión participación expresados en cultura organizacional; evidenciar la relación de las habilidades técnicas con la dimensión consistencia expresados en cultura organizacional; validar la relación de las habilidades gerenciales con la dimensión misión expresados en cultura organizacional.

Se plantea la siguiente hipótesis general existe una relación directa significativa entre habilidades gerenciales de los directivos y cultura organizacional, en una empresa retail, Lima. 2022. Donde, las hipótesis específicas son existe relación directa significativa entre las habilidades conceptuales de los directivos y su influencia en la adaptabilidad en la cultura organizacional; existe relación directa significativa entre las habilidades humanas de los directivos y su influencia en la participación de la cultura organizacional; existe relación directa significativa entre las habilidades

técnicas de los directivos y su influencia en la consistencia de la cultura organizacional; existe relación directa significativa entre habilidades gerenciales de los directivos y su influencia en la misión de la cultura organizacional.

La investigación permitirá profundizar sobre las habilidades gerenciales de los directivos, y la relación que se tiene con la cultura organizacional, en un estudio actualizado en una empresa Retail.

II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional Ferrin y Moreno (2021) refiere que las habilidades gerenciales, los directores que lo emplean correctamente obtienen resultado acorde a los objetivos trazados en su organización, presentado resultados positivos en cada una de sus direcciones.

En una investigación conducida por Alegría y Alarcón (2021) analizo la importancia de la relación de las variables habilidad gerencial y clima de la organización en financieras de México. Sus resultados reafirmaron la existencia de una correlación positiva de estas variables.

En la investigación realizada por Santamaria (2021), sobre la influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la satisfacción laboral en las empresas medianas. Se validó que el estilo de liderazgo transaccional desarrolla los rasgos de cultura organizacional de misión e implicación influyen en la satisfacción laboral y en el estilo de liderazgo transformacional la misión es predominante.

También Silva y Garro (2021) investigo la relación de habilidad gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas. La investigación fue correlacional causal, de diseño no experimental donde concluye que, cuando existe habilidades gerenciales óptimas constará un bueno desarrollo organizacional.

Del mismo modo, argumenta Paredes, Ibarra, Moreno (2020), que las habilidades directivas como negociación, liderazgo son significativas para el clima organizacional.

Con respecto a las habilidades gerenciales Allauca, Soto y Ugalde (2020), consideran que la toma de decisión de su líder es fundamental en el desarrollo de la producción, se basan en su liderazgo y habilidades de la alta gerencia, influyendo en su clima y solo se da mediante una comunicación efectiva en los niveles de su organización.

En su investigación Mamani (2020), planteó la incógnita en relación de la gestión directiva con cultura organizacional, donde la investigación fue básica, de diseño no experimental y correlacional por un muestreo no probabilístico. Sus

resultados indicaron una relación significativa entre las 2 variables y en su prueba estadística indica que la correlación entre las variables, es buena y positivamente favorable.

De igual forma, Hamdan y Alheet (2020) reveló que las culturas organizacionales como la cultura de grupo, racional y de desarrollo impactan en la proactividad, la innovación y el comportamiento de conducta de riesgos de las PYME. En sus resultados se observó la correlación significativa entre la cultura de grupo, de desarrollo y racional sobre la capacidad de innovación de las PYME.

Asimismo, en la investigación de Chevez y Chicchón (2020) confirman la existencia de una relación positiva y considerable entre las variables de cultura organizacional y desempeño laboral.

De la misma forma, Hilario, Chávez, Raymundo y Riquero (2019) desarrollaron una investigación, donde se halla que la mejora del desempeño empresarial se da cuando hay liderazgo y cultura de promoción de comunicación entre sus colaboradores de áreas diferentes, logrando compromiso y adaptación a los cambios de la empresa.

Iniciando con las teorías respectivas al tema, se parte de la idea que las habilidades son capacidades expresadas a manera de conductas en un momento indicado, porque son afinadas en la práctica, mientras las estrategias son usadas en un acto consciente, entonces las habilidades son una acción intelectual que se emplean en determinados trabajos (Madrigal, 2009).

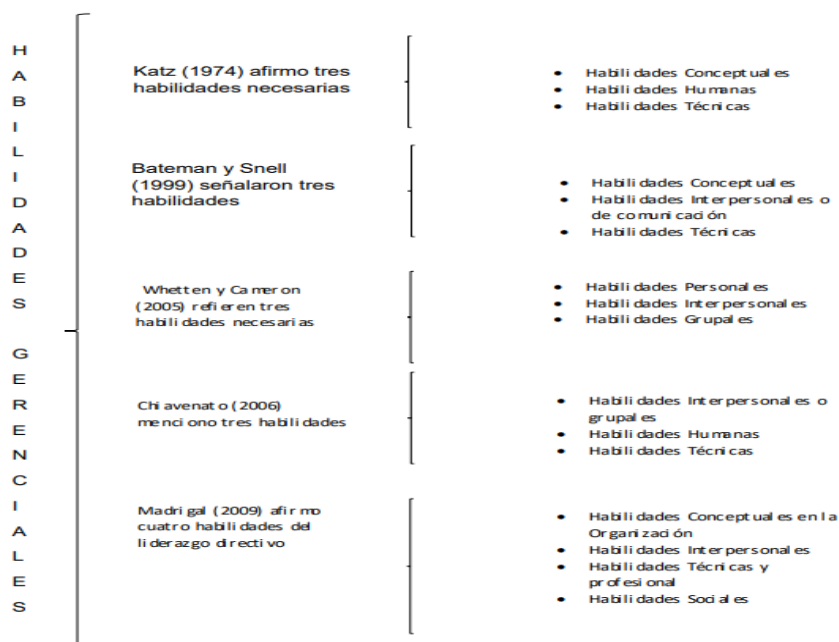
En este sentido, la sociedad solicita formar profesionales con capacidad de resolver problemas en sus labores y lograr así un desempeño laboral ético, eficiente y responsable (Gonzalez, 2002).

En la actualidad, nos refiere Madrigal (2009) hay demanda en el desarrollo de gerentes con conocimiento y experiencia en interactuar con diferentes personas, potenciando la gestión empresarial que evoluciona constantemente, donde el nuevo directivo, enfrente situaciones impredecibles, asuma retos, aprende de nuevas culturas y se potencia en la adaptación de nuevas culturas.

En tal contexto, de acuerdo con Martínez & Urribarrí (2011) los gerentes poseen competencias ideales para lograr las tareas de diagnosticar, planificar, organizar, supervisar y evaluar. Además, ejerce la autoridad adecuada donde demuestra la autoridad, su liderazgo y su toma de decisiones lo hace con la participación de los subordinados, considera como prioridad los objetivos de la empresa. Las habilidades evolucionan por los cambios ocasionados en las organizaciones, por lo tanto, los directivos se deben adaptar, transformar y actualizar sometiéndose a una actualización permanente debido a su entorno de continua mejora.

Figura 1

Clasificación de las Habilidades según Autores

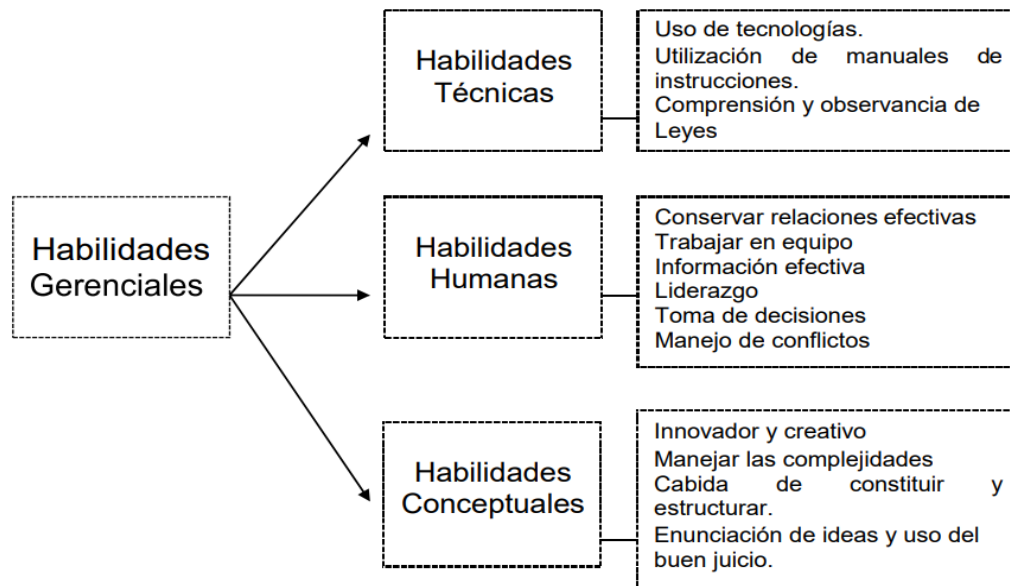


El concepto de habilidades gerenciales lo introdujo Katz (1974), donde resalta que hay estructuras de las habilidades relacionadas al nivel de gestión, resaltando que todo gerente es eficiente, y se desarrolla en tres habilidades gerenciales que son técnicas, humanas, conceptuales, es acertado por cuanto se agrupan de forma integral y conforme al campo de acción o el saber hacer, en el cual se pueden emplear. Las habilidades gerenciales evolucionan en función a los cambios que se producen en torno a las organizaciones, por lo tanto, los directivos tienen la necesidad de adaptarse, transformar y actualizar sus habilidades, sometiéndolas a una actualización permanente que sólo puede

entenderse en un entorno de mejora continua.

Figura 2

Habilidades gerenciales de Robert Katz.



Fuente: *Habilidades para una administración efectiva (2020)*

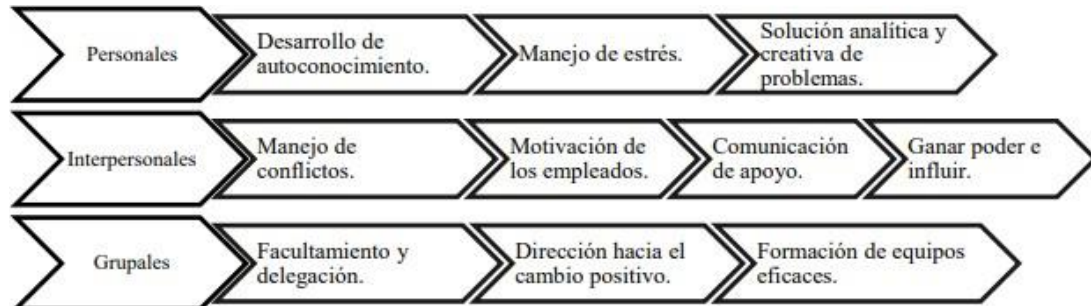
De acuerdo a Katz (1974), las habilidades gerenciales se dividen en: Habilidades Técnicas adquiridas por experiencia profesional; importantes para la mecánica del trabajo de los gerentes, porque les brindan las herramientas para entender e involucrarse en las labores de sus subalternos y así implementar un modelo de direccionamiento de acuerdo a las necesidades y requerimientos del área (Ruiz, 2013). Habilidades Humanas son entendidas como las capacidades que deben tener los gerentes para trabajar, persuadir, guiar y/o motivar a otras personas sin distinción de edad, género, clase o condición, a favor del logro de los objetivos empresariales (Ruiz, 2013). Habilidades Conceptuales permiten pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo (Cleghorn, 2005).

En otro escenario Whetten y Cameron (2005) refieren otros tipos de habilidades que se da en relación del gerente con sus colaboradores donde implica tratarlos con respeto y dignidad. Propone un modelo con 10 habilidades directivas esenciales y las clasifican en tres grandes grupos: Personales,

Interpersonales y Grupales (ver figura 3).

Figura 3

Modelo de Whetten y Cameron



Fuente: Adaptado de *Desarrollo de Habilidades directivas* (2011)

Este modelo de Whetten y Cameron (2005) representa una aportación al desarrollo conceptual del desarrollo de las habilidades gerenciales, donde los líderes son capaces de inspirar al cambio de manera positiva cuando son coherentes en el decir y el hacer; cuando hay apertura del reconocimiento que contribuye a fortalecer el compromiso y existe una confianza al delegar.

Charan y Bossidy (2003) refiere que la ejecución es el trabajo del líder del negocio, una organización sólo puede ejecutar si el corazón y el alma del líder están inmersa en la compañía; debido a ello actualmente se buscan gerentes competitivos y en constante crecimiento profesional aprovechando los mejores recursos humanos, en tal contexto se introduce la expresión cultura organizacional, donde Pettigrew (1979) la define como el sistema aceptado en un grupo, en un tiempo determinado. Otra de las definiciones lo aportó Calvo de Mora (1991) indicando que son presunciones, valores, artefactos culturales que suponen tanto un control del comportamiento de los miembros de la organización. También señalado por Cameron y Quin (2011) refiere que son los valores, expectativas y definiciones que describen a las organizaciones y sus colaboradores, reflejando el pensamiento que domina a sus individuos. En la tabla 1 se brinda los diferentes conceptos de cultura organizacional.

Tabla 1*Autores Clásicos*

Autor	Interpretación
Schein (1983)	Comportamiento o patrón de conducta aprendido para adaptarse e integrarse al interior y exterior de la organización.
Denison (1997)	La cultura organizacional se adapta o cambian en relación del entorno. Incide en la efectividad de la Empresa. Representa los cimientos de toda institución, es decir, es la fuente para el desarrollo de actividades. La cultura organizacional es diferente con el resto de las instituciones.
Cameron y Quin (1999)	Considera los valores, lo que piensan las personas, suposiciones y la forma de procesamiento de la información. Valores y creencias compartidas.

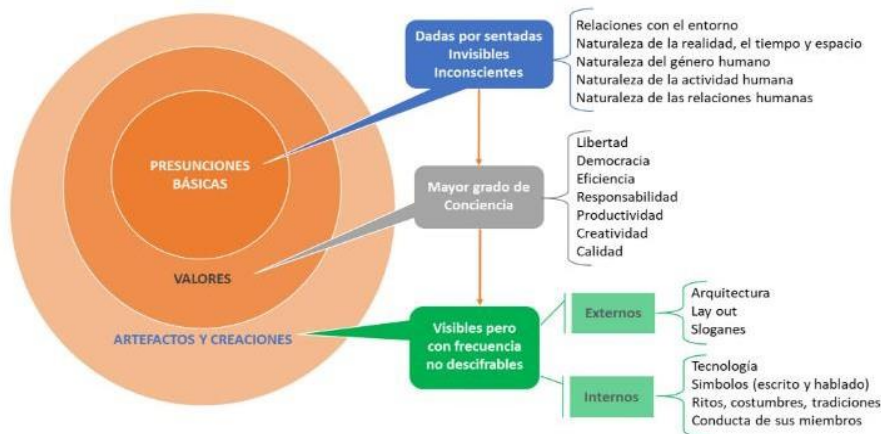
Fuente: Adaptación de Schein (1983), Denison (1997), Lopez (2013).

A continuación, los modelos teóricos donde explican la Cultura Organizacional, son las siguientes.

Modelo para Schein (1985) donde indica que las culturas organizacionales son "suposiciones y creencias básicas compartidas en miembros de un grupo u organización" y su modelo refiere que existen tres niveles que son Artefactos, Valores o creencias y Presunciones básicas representados en la figura 4.

Figura 4

Los niveles y sus interacciones Schein



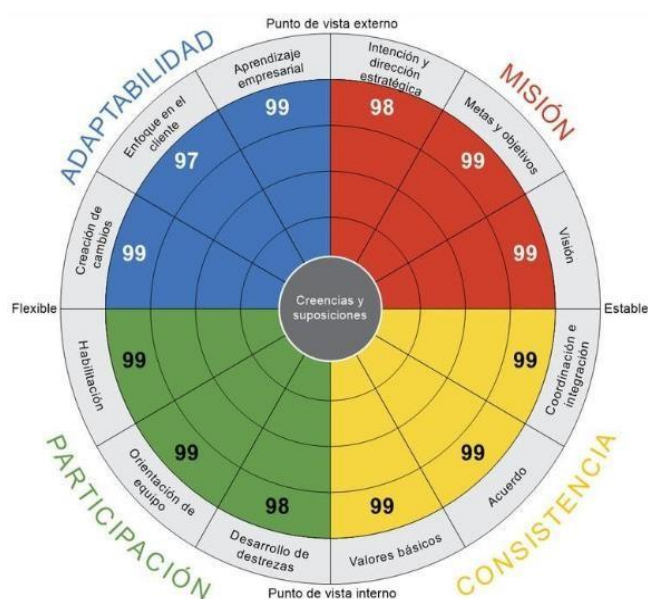
Fuente: *Intervención en la Cultura Organizacional (2017)*

Estos niveles identificados por Schein (1985) son: nivel 1 artefacto refiere a todo lo que se ve, se oye, se hace, se dice; en el nivel 2 valores, reflejan las estrategias, propósitos y filosofía; por último, el nivel 3 presunciones básicas, donde las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes son tomados como hechos.

Otro modelo reconocido es el de Denison (1990, 2001) luego de realizar múltiples investigaciones durante más de dos décadas, refiere que el conjunto que conforma la Cultura Organizacional se traducen en políticas que promueven su efectividad. Asimismo, en las últimas tres décadas de acuerdo a Denison se ha confirmado que la cultura aumenta el sentido de misión en los miembros de una organización, elevan la adaptabilidad y flexibilidad, asegurando el involucramiento de las personas y una consolidación de consistencia organizacional arraigada en valores. Las organizaciones acordes a su desempeño pueden ser explicadas en las siguientes dimensiones que se exponen en la figura 5.

Figura 5

Dimensiones según Denison: Relaciones observadas entre los rasgos culturales y el rendimiento/desempeño



Fuente: *Cultura y Clima organizacional. Fundamentos e instrumentos (2019)*

Denison (1990, 2001), plantea cuatro dimensiones que describen un proceso por el cual la cultura organizacional ejerce influencia sobre su efectividad: participación, consistencia, adaptabilidad y misión. Los dos primeros elementos tienen que ver con la perspectiva interna de la organización y las segundas con el marco externo o la relación con el entorno.

Otro modelo conocido es de Cameron y Quinn (1999) señalan que “dentro de una organización, las subunidades como los departamentos, los niveles jerárquicos e incluso los equipos, pueden igualmente reflejar su propia cultura única”; es por ello que propusieron una metodología basada en el modelo de Marco de Valores de Competencia donde sostiene que identifican cuatro tipos de dimensiones Flexibilidad, Estabilidad, Orientación interna y Orientación externa, con cuatro subdominios que son el clan, adhocrática, mercado y jerárquica representados en la figura 6.

Figura 6

Modelo de los Valores por Competencias por Cameron y Quin (1999)



Fuente: Méndez (2016); Hernández & Méndez (2012); Sepúlveda (2004)

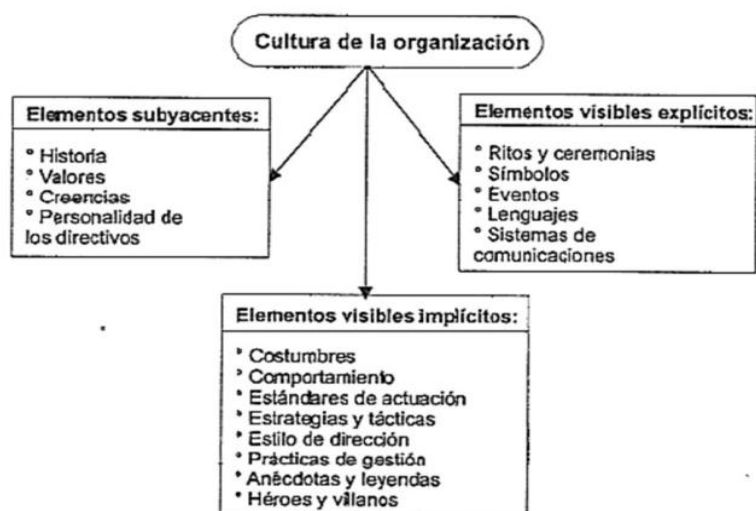
Los subdominios según Cameron y Quin (1999) son: Clan se caracteriza por incentivar el empoderamiento de los empleados, buscando generar la identificación del colaborador, para la cual promueve la participación y el involucramiento; Adhocracia los integrantes perciben la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y con un ambiente creativo; Mercado la organización se encuentra orientada a los resultados, comprometidos a realizar un buen trabajo. Los integrantes son personas competitivas además de orientados a los resultados de los objetivos, y por último Jerarquía se caracteriza por tener una estructura formal para trabajar, siendo su objetivo el consolidar su estabilidad, lograr previsibilidad y eficacia.

En resumen, Schein (1985) estableció una correlación entre liderazgo y la cultura para obtener los objetivos propuestos de la organización, por otro lado, las ventajas propuestas por Denison (1990) y Cameron/Quinn (1999) se explica en la correlación de la cultura y el desempeño. Donde resaltan por Cameron y Quin (1999) la cultura dominante y como sus colaboradores piensan como debe ser la organización y en el caso de Denison (1990) identifica rasgos culturales con cuatro dimensiones. Los dos últimos autores tienen instrumentos y Schein (1985) utiliza la entrevista/observación.

De acuerdo a Mena (2018), existen elementos en la cultura organizacional a partir de tres clasificaciones principales: los subyacentes, los visibles explícitos y los visibles implícitos), representados en la Figura 7.

Figura 7

Elementos subyacentes, visibles implícitos y visibles explícitos que conforman la cultura organizacional



Fuente: Mena (2018), La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones.

Los factores nacionales juegan un papel importante en la explicación de las diferencias en las organizaciones y configuraciones socioeconómicas, que incluyen actitudes y comportamientos (Hatun, 2006; Gomes, 2016). Para Barros y Prates (1996), las operaciones multinacionales refuerzan la importancia y el impacto de la identidad nacional en las operaciones empresariales y, por ello, el uso de modelos de gestión, originados en un contexto y una cultura de estructuras organizacionales específicas, puede no ser adecuado para una realidad nacional.

Hofstede (1991) fue uno de los pioneros en los estudios sobre la influencia de la cultura nacional en la cultura de las organizaciones, al analizar las diferencias en los sistemas de valores nacionales, de acuerdo a su definición refiere que la cultura nacional es «la programación colectiva de la mente, que distingue a los miembros de un grupo o categorías de personas de los demás».

No cambian por decisiones de una persona, o se trate de un líder político, religioso o empresarial. Desde el lado organizacional, las culturas nacionales comparten puntos débiles y fuertes donde los encargados de ingreso son gestores de las empresas encargados de fijar estrategias internacionales. Se muestran diferencias en la cultura nacional que es por valores y la organizacional son sus prácticas empresariales generando implicaciones en la gestión de la cultura.

Gomes y Silva (2011), señalan que la cultura nacional y la cultura organizacional están interrelacionadas y “por diferentes que sean las prácticas entre organizaciones de un mismo país, tienen rasgos comunes, que resultan de la cultura común”, lo esencial en la cultura es guiar comportamientos de las personas en la organización y determinar el alcance de adaptación en nuevas circunstancias, donde lo importante es que los valores de la organización concuerden con los de los empleados. Es conocido que el líder influye en valores culturales y éticos permitiendo una clara visión de valores que los colaboradores creen y adopten. Se puede inferir que toda organización tiene una cultura, ya que sus colaboradores comparten valores/creencias y eso marca la forma como se hacen las cosas en una organización.

Se han diseñado diversas herramientas en los últimos años logrando medir la cultura organizacional, y cumplen fundamentalmente tres requisitos, estos son: ser cuantitativo o semicualitativo, estas dos opciones, tiene diferentes orientaciones, con variados puntos de influencia para el entendimiento de la cultura Organizacional. Por lo cual, la decisión sobre el tipo de estudio dependerá de su efectividad para: determinar la magnitud en que las organizaciones exhiben culturas fuertes; predecir relaciones entre el tipo cultural y otros fenómenos; y mapear perfiles culturales. (Toca & Carrillo, 2009).

Actualmente los instrumentos cuantitativos para medir la cultura organizacional, los más reconocidos son el Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), basado en el Modelo de Valores por Competencia de Cameron y Quinn (1999) y el reconocido Modelo de Denison (The Denison Organizational Culture Model) con sus cuatro dimensiones, utilizado a nivel mundial.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y Diseño de investigación

Tipo

La presente investigación es de tipo básica, la cual se define como “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplica al estudio de un fenómeno”, (Hernandez y Mendoza 2018).

Diseño de Investigación

El diseño es no experimental transversal correlacional causal, donde se analiza datos sin manipular las variables, Toro y Parra (2006) y la recolección de datos se realiza en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004).

Operacionalización de las variables

Variable 1: Habilidades gerenciales

Definición conceptual: Las habilidades gerenciales son capacidades y conocimiento que adquiridos para ejecutar actividades relacionados al liderazgo en una organización. Griffin (2011)

Definición operacional: Logrados a través del Cuestionario para medir las Habilidades Gerenciales (CHG).

Dimensiones: establecen tres dimensiones: Habilidades técnicas (Ítems 1 al 10), Habilidades humanas (Ítems 11 al 21) y Habilidades conceptuales (Ítems 22 al 31).

Escala de medición: Uso de la escala de Likert. Está compuesto por 31 ítems y su nivel de medición es ordinal.

Variable 2: Cultura organizacional

Definición conceptual: Una definición aceptada incluye las creencias, valores y supuestos presentados en los integrantes de la organización y conllevan una guía de comportamientos en diferentes niveles. (Denison, 2014)

Definición operacional: Logrados a través del cuestionario de Denison Organizational Culture Survey (DOCS).

Dimensiones: establecen cuatro dimensiones: Implicación (Ítems 1 al 20), Consistencia (Ítems 21 al 35), Adaptabilidad (Ítems 36 al 50), y Misión (Ítems 51 al 60).

Escala de medición: Uso de la escala de Likert. Compuesto por 60 ítems y su nivel de medición es ordinal.

3.2 Población, muestra y muestreo

Población

La población es un conjunto de todos los análisis de datos que se encuentran en un espacio donde se desarrolla la información. Carrasco (2015)

Para la prueba piloto se usó una muestra de 23 líderes de empresa retail y en la presente investigación la población fue constituida por 20 directivos de ambos sexos de una Empresa privada, con edades comprendidas entre los 35 y 68 años, el 55% varones y 45% mujeres (EMPRESA RETAIL LIMA, 2022).

Muestra

La muestra es un subgrupo de la población, con un conjunto definido de características, (Hernandez y Mendoza 2018).

La población seleccionada está constituida por 20 colaboradores de la sede central de las siguientes áreas de gerencias administrativas, recursos humanos, operaciones logísticas, comercial, legal, marketing, producto, servicio al cliente, sistemas y capacitación.

Muestreo

El estudio adopta un muestro no probabilístico, por conveniencia, la muestra es una población reducida e intencional, con facilidades de acceso, (Hernandez y Mendoza 2018).

Criterios de inclusión

- Los colaboradores con cargo de Gerente, Subgerente, Jefe y Líder de Áreas con personal a cargo.
- Con más de 3 años en la Empresa.

- Consentimiento informado suscrito.

Criterios de exclusión

- Los colaboradores sin el cargo de Gerente, Subgerente, Jefe y Líder de Áreas ni personal a cargo.
- Con menos de 3 años en la Empresa.
- No subscribieron Consentimiento informado.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica seleccionada es la encuesta, que es una técnica de recolección de datos a fin de obtener medidas sistemáticas sobre una problemática definido por López y Fachelli (2015)

Como instrumento se utilizó el cuestionario; es un sistema de preguntas con el propósito de obtener datos en una investigación señalado por Pardinás (2005).

Ficha técnica 1

Nombre	: Cuestionario para medir las Habilidades Gerenciales (CHG)
Autores	: I. Carhuancho, L. Sicheri, F. Nolzco, J. De la Torre
Procedencia	: Perú – 2019
Administración	: Individual o colectivo
Tiempo	: 15 min.
Estructuración	: 3 dimensiones - 31 ítems
Aplicación	: Adultos

Reseña histórica:

El instrumento fue diseñado conforme las dimensiones de Katz: a) Habilidades técnicas, b) habilidades humanas y c) habilidades conceptuales compuesto 31 ítems respectivamente, la escala de medición fue de Likert. Se aplicó el cuestionario a gerentes (50) del sector turismo

Consigna de aplicación:

- Leer cuidadosamente cada idea.

- Se desea conocer como concibes y operas en diversas situaciones, por lo tanto, no existe respuesta buena o mala.

Calificación e interpretación

El CHG es construido considerando las dimensiones expuestas por Katz, identificando tres: a) habilidades conceptuales, b) habilidades humanas, c) habilidades técnicas. Se obtuvo un KMO = .875 y la Prueba de esfericidad de Barlett $p = .000$, determinando así que el instrumento es aceptable.

Propiedades psicométricas originales del instrumento

Para los percentiles normativos general se aplicó la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach, obteniendo de manera general .968; así también se aplicó la prueba de Dos mitades de Guttman, logrando de manera general .918, demostrando estadísticamente que el instrumento posee consistencia interna.

Propiedades psicométricas del piloto

La prueba piloto es la aplicación de un instrumento en una pequeña muestra permitiendo identificar posibles problemas del cuestionario definido por Malhotra (2004)

Para esta investigación se ejecutó la prueba piloto en una muestra de 23 líderes de una empresa retail a través de encuesta virtual enviada a través del grupo de WhatsApp de líderes que se tiene con el área de recursos humanos, se ejecutó desde el 18 de agosto al 30 de agosto, encontrándose consistencia interna de confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0.977. El CHG obtuvo un KMO de 0.500, alcanzó la media 4.17 y desviación estándar de 0.605; la variable habilidad gerencial evidencia un valor de 0.852 para el coeficiente de Shapiro Wilk y una significancia de 0.003 ($p < .00$).

Ficha técnica 2

Nombre	: Denison Organizational Culture Survey (DOCS)
Autor	: Daniel Denison
Procedencia	: Estados Unidos – 2001
Administración	: Individual o colectivo

Tiempo : 15 minutos
Estructuración : 4 dimensiones - 60 ítems
Aplicación : Adultos

Reseña histórica:

El cuestionario de Denison es una encuesta auto administrada, fue desarrollado para la medición y la evaluación de la cultura en las organizaciones y los grupos de trabajo, puede ser aplicado a múltiples contextos.

Constituida por 60 ítems, 5 para cada una de las 12 sub-dimensiones, las cuales se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales. Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo)

Consigna de aplicación:

- Leer cuidadosamente cada idea.
- Las respuestas son basadas en su expertis laboral, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Calificación e interpretación

El Denison Organizational Culture Survey es una encuesta estandarizada para la medición y evaluación de cultura organizacional. Consta de 60 ítems, 15 para cada una de las 4 dimensiones planteadas en el modelo de cultura organizacional de Denison mencionado anteriormente (Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión). Cada una de estas dimensiones posee también las 3 subescalas del modelo, siendo 12 subescalas en total. Todos los ítems pueden ser puntuados en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo).

Propiedades psicométricas originales

La adaptación al español del DOCS fue administrada a 488 personas provenientes de 39 grupos del área de Investigación y Desarrollo de la Universidad Politécnica de Valencia. En general, los valores hallados muestran una adecuada consistencia interna para el instrumento en la muestra española, en algunos casos

siendo incluso superior a la obtenida por la escala original. El alfa de Cronbach de las puntuaciones totales es .97 y para las cuatro dimensiones y 12 subescalas superior a .70. Solamente la subescala de Valores centrales presenta una puntuación menor ($\alpha = .68$), la cual mejoraría hasta .78 si se eliminara el ítem 19; para poder aumentar su correspondencia con el resto del cuestionario, dicho ítem debería reformularse (Bonavia et al., 2009).

En cuanto a las correlaciones ítem test, todos los ítems obtuvieron valores superiores a .28, excepto el ítem 19 con un valor de -.01. Se obtuvieron correlaciones positivas entre todas las subescalas y relativamente altas, siendo estadísticamente significativas al nivel de 0,01. Para el análisis factorial confirmatorio, se utilizó la estimación por máxima verosimilitud. Se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov a nivel de .01, aceptándose el supuesto de normalidad en todas las variables excepto Consistencia (inferior a .05), aproximadamente simétricas (excepto los ítems 1 y 44) y sin exceso de curtosis (excepto en el ítem 44 y la variable Visión) (Bonavia et al., 2009).

Propiedades psicométricas del piloto

Para esta investigación se ejecutó la prueba piloto en una muestra de 23 líderes de una empresa de una empresa retail a través de encuesta virtual enviada a través del grupo de WhatsApp de líderes que se tiene con el área de recursos humanos, se ejecutó desde el 18 de agosto al 30 de agosto, encontrándose consistencia interna de confiabilidad de Alfa de Cronbach total de 0.989. El DOCS alcanzó un KMO de 0.571, con media 4.27 y desviación estándar de 0.488; la variable habilidad gerencial evidencio un valor de 0.919 para el coeficiente de Shapiro Wilk y una significancia de 0.064 ($p < .00$).

3.5 Procedimientos

Para la presente investigación, se realizó el siguiente procedimiento. El área de Recursos Humanos de la Empresa Retail, concedió el permiso y agendo una reunión para explicar el motivo de la realización de la encuesta, la fecha de la reunión fue el 15 de Agosto del 2022 donde también se comunicó a los líderes sobre los cuestionarios de Habilidades Gerenciales (Anexo 3) y el Cuestionario de Denison (Anexo 4) para determinar las características de la Cultura Organizacional,

terminando la reunión se les envió por correo institucional el formato de Consentimiento informado (Anexo 7) con fecha de respuesta máxima el lunes 22 de Agosto del 2022, se procedió a validar las respuestas de los consentimientos, después se informó al encargado de recursos humanos para el envío de los cuestionarios colocados en el aplicativo de Formularios Google (Anexo 5) y se divulgó por el correo institucional la realización desde el 22 de agosto hasta el 2 de setiembre del 2022 reforzando a través de su chat grupal de líderes. Los datos fueron procesados en el programa Microsoft Excel desde el 5 de setiembre del 2022.

3.6 Métodos de análisis de datos

Se desarrolló la estadística para validar la correlación entre las variables. Se usó el programa Microsoft Excel para tabular los datos y a través del aplicativo Jamovi 2.3 se exportó la información para generar las tablas, analizando las dimensiones, significancia y correlación de las variables conforme a los objetivos propuestos. El programa Jamovi 2.3 nos confirma la correlación y determina confiabilidad de los instrumentos, igualmente, datos estadísticos descriptivos, y exploratorios de la muestra.

Los resultados se presentaron empleando tablas para probar los resultados de la correlación de las variables y dimensiones.

3.7 Aspectos éticos

Esta investigación brinda un trato igualitario sin distinción, sin perjudicar al integrante en el proceso, detallando la cooperación de manera reservada con el consentimiento informado. Dentro de este marco, se respetaron los estatutos y el reglamento correspondiente a las normas APA (APA,2019).

Es importante resaltar a manera de primer alcance el respeto a la propiedad intelectual, demostrando en citar a todos los autores para impedir el plagio; también se tiene el consentimiento y autorización de ambos cuestionarios, acorde al código de Ética de la Universidad .

En el Artículo 24 del Colegio de Psicólogos del Perú refiere que toda investigación debe ser con la autorización del participante por lo que se le hace

presente un consentimiento informado, donde acceden voluntariamente ser parte de la investigación, también se limita toda publicidad con la intención de obtener atención psicológica (Colegio de psicólogos del Perú, 2018).

Se demuestra que en la investigación se respeta los principios bioéticos, de autonomía, de beneficencia y de no maleficencia donde la autora es responsable de honrar su investigación orientada a la ética y moral.

IV. RESULTADOS

Se presentan los siguientes resultados en tablas:

Tabla 2

Aspectos sociodemográficos

GENERO	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Femenino	9	45.0 %	45.0 %
Masculino	11	55.0 %	100.0 %

ANTIGÜEDAD	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
3 a 5 años	6	30.0 %	30.0 %
5 años a +	14	70.0 %	100.0 %

En la tabla 2, se expresa la muestra de estudio constituida por 20 líderes de la empresa retail, donde se presenta los datos de la población donde el 55% (11) son de género masculino y el 45% (9) de género femenino. Se observa también que el 70% de la población su antigüedad en la empresa es mayor a 5 años y el 30 % es menor a los 5 años.

Tabla 3

Variable habilidades gerenciales del CHG relacionado al genero

	GENERO	Habilidades Técnicas	Habilidades Humanas	Habilidades Conceptuales
N	Femenino	9	9	9
	Masculino	11	11	11
Desviación estándar	Femenino	0.441	0.527	0.333
	Masculino	0.505	0.522	0.00
Mínimo	Femenino	3	3	3
	Masculino	3	3	4
Máximo	Femenino	4	4	4

	Masculino	4	4	4
--	-----------	---	---	---

Los valores obtenidos en la Tabla 3, afirman que las dimensiones de habilidades gerenciales evidencian que el puntaje máximo obtenido en las dimensiones habilidades técnicas, humanas y conceptuales es 4 que refiere que casi siempre están identificados con las preguntas del cuestionario en ambos géneros y su puntaje mínimo en ambos géneros es 3 que refiere a veces están identificados con las preguntas relacionadas de habilidades gerenciales. Demostrando que existe una alta probabilidad en que utilizan adecuadamente sus habilidades y conocimientos en sus respectivas áreas.

Tabla 4

Dimensión habilidades técnicas de CHG relacionado al genero

Habilidades Técnicas	Genero	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
A veces	Femenino	2	10.0 %	10.0 %
	Masculino	4	20.0 %	30.0 %
Casi Siempre	Femenino	7	35.0 %	65.0 %
	Masculino	7	35.0 %	100.0 %

En la Tabla 4 los valores obtenidos señalan que en la dimensión de Habilidades técnicas el 70% de ambos géneros perciben que casi siempre utilizan las habilidades relacionadas el uso de software, idioma, negociación y toma de decisiones, y solo el 30% a veces.

Tabla 5*Dimensión habilidades humanas de CHG relacionado al genero*

Habilidades Humanas	Genero	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
A veces	Femenino	4	20.0 %	20.0 %
	Masculino	5	25.0 %	45.0 %
Casi Siempre	Femenino	5	25.0 %	70.0 %
	Masculino	6	30.0 %	100.0 %

Los valores obtenidos en la Tabla 5 muestran que la dimensión de Habilidades Humanas revela que 30% del género masculino y 25% del género femenino perciben que casi siempre se identifican con los indicadores de autocontrol, autoconfianza, equilibrio emocional y empatía.

Tabla 6*Dimensión habilidades conceptuales de CHG relacionado al genero*

Habilidades Conceptuales	Genero	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
A veces	Femenino	1	5.0 %	5.0 %
	Masculino	0	0.0 %	5.0 %
Casi Siempre	Femenino	8	40.0 %	45.0 %
	Masculino	11	55.0 %	100.0 %

En la Tabla 6 los valores obtenidos señalan que la dimensión de Habilidades Conceptuales de las habilidades gerenciales muestra que 55% del género masculino y 40% del género femenino perciben que casi siempre están desarrollando nuevos conceptos y enfocados en la resolución de problemas.

Tabla 7*Variable cultura organizacional del DOCS relacionado al genero*

	GENERO	Participación	Consistencia	Adaptabilidad	Misión
N	Femenino	9	9	9	9
	Masculino	11	11	11	11
Desviación estándar	Femenino	0.00	0.441	0.500	0.333
	Masculino	0.302	0.405	0.405	0.405
Mínimo	Femenino	4	3	3	4
	Masculino	3	3	3	4
Máximo	Femenino	4	4	4	5
	Masculino	4	4	4	5

Los valores obtenidos en la Tabla 7 se manifiestan las dimensiones de cultura organizacional (involucramiento, misión, adaptabilidad y consistencia), donde la dimensión misión tiene el mayor puntaje, afirmando que la población femenina y masculina de la organización conoce las metas y objetivos de la misma.

Tabla 8*Dimensión participación del DOCS relacionado al genero*

Participación	GENERO	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Neutral	Femenino	0	0.0 %	0.0 %
	Masculino	1	5.0 %	5.0 %
De acuerdo	Femenino	9	45.0 %	50.0 %
	Masculino	10	50.0 %	100.0 %

En la Tabla 8 los valores de la dimensión Participación revelan que hay un alto porcentaje en ambos géneros que se enfocan en empoderar a su personal, construyéndose alrededor de su equipo y desarrollándose en todos los niveles.

Tabla 9*Dimensión consistencia del DOCS relacionado al genero*

Consistencia	GENERO	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Neutral	Femenino	2	10.0 %	10.0 %
	Masculino	2	10.0 %	20.0 %
De acuerdo	Femenino	7	35.0 %	55.0 %
	Masculino	9	45.0 %	100.0 %

En los valores obtenidos de la Tabla 9 indican que la dimensión Consistencia existe un alto porcentaje en ambos géneros donde poseen las habilidades para negociar, influyendo en los valores y los patrones de comportamiento de sus colaboradores, que bien integrados orientan las fortalezas empresariales.

Tabla 10*Dimensión adaptabilidad del DOCS relacionado al genero*

Adaptabilidad	GENERO	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Neutral	Femenino	3	15.0 %	15.0 %
	Masculino	2	10.0 %	25.0 %
De acuerdo	Femenino	6	30.0 %	55.0 %
	Masculino	9	45.0 %	100.0 %

En la Tabla 10 los valores obtenidos probando que la dimensión Adaptabilidad, se manifiesta que 45% del género masculino asumen riesgos donde aprenden de los errores además de enfocarse en su cliente, la adaptabilidad es crucial para fomentar la creatividad, el trabajo en equipo y la innovación y solo el 35% del género femenino lo realiza.

Tabla 11*Dimensión misión del DOCS con respecto al genero*

Misión	GENERO	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Neutral	Femenino	8	40.0 %	40.0 %
	Masculino	9	45.0 %	85.0 %
Totalmente de acuerdo	Femenino	1	5.0 %	90.0 %
	Masculino	2	10.0 %	100.0 %

En los valores obtenidos de la Tabla 11 demuestran que la dimensión Misión, se valida un alto porcentaje en ambos géneros, están de acuerdo con tener conocimiento del propósito y las metas organizacionales además tener pleno conocimiento de los objetivos estratégicos expresado en la visión de futuro de la organización.

Tabla 12*Correlación entre dimensiones habilidades gerenciales y cultura organizacional*

		Habilidades Gerenciales	DOCS
Habilidades Gerenciales	Rho de Spearman	—	
	valor p	—	
	N	—	
DOCS	Rho de Spearman	0.773***	—
	valor p	< .001	—
	N	20	—

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

En la Tabla 12 los valores obtenidos afirman que la variable habilidades gerenciales evidencian una correlación positiva alta (Rho = 0.773) y significativa (p valor = 0.001) con la variable cultura organizacional en la empresa retail Lima, 2022. Revelando que, en la organización, el personal directivo usa sus habilidades influyendo positivamente en la forma de cómo se percibe la cultura organizacional.

Tabla 13*Correlación entre dimensiones habilidades conceptuales y adaptabilidad*

		Habilidades Conceptuales	Adaptabilidad
Habilidades Conceptuales	Rho de Spearman	—	
	valor p	—	
	N	—	
Adaptabilidad	Rho de Spearman	0.688***	—
	valor p	< .001	—
	N	20	—

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Los resultados alcanzados en la Tabla 13 manifiesta que la dimensión denominada habilidades conceptuales expresan una correlación positiva moderada (Rho = 0.688) y significativa (p valor = 0.001) con la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional en la empresa retail Lima, 2022. Confirmando que las habilidades conceptuales comprenden y lidian la complejidad de la organización y su influencia genera nuevas formas de adaptarse para poder satisfacer los cambios que puedan darse en la organización.

Tabla 14*Correlación entre dimensiones habilidades humanas y participación*

		Habilidades Humanas	Participación
Habilidades Humanas	Rho de Spearman	—	
	valor p	—	
	N	—	
Participación	Rho de Spearman	0.694***	—
	valor p	< .001	—
	N	20	—

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

En la Tabla 14 los resultados de la dimensión denominada habilidades humanas muestra una correlación positiva moderada (Rho 0.694) y significativa (p valor 0.001) con la dimensión participación de la cultura organizacional en la empresa retail Lima, 2022. Afirmando que el recurso humano es uno de los elementos más importantes de la organización y que puede conducir al éxito y competitividad de la organización donde sus colaboradores se sienten comprometidos con su trabajo y tienen un fuerte sentido de propiedad.

Tabla 15

Correlación entre dimensión habilidades técnicas y dimensión consistencia

		Habilidades Técnicas	Consistencia
Habilidades Técnicas	Rho de Spearman valor p N	— — —	
Consistencia	Rho de Spearman valor p N	0.502 * < .024 20	— — —

Nota. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Los resultados obtenidos en la Tabla 15 señalan que en la dimensión denominada habilidades técnicas expresan una correlación positiva moderada (Rho 0.502) y significativa (p valor 0.002) con la dimensión consistencia de cultura organizacional en la empresa retail Lima, 2022. Asegurando que los conocimientos, métodos y equipo son necesarios para que un gerente pueda realizar las tareas donde su influencia promueve empleados altamente comprometidos.

Tabla 16*Correlación entre habilidades gerenciales y dimensión misión*

		Habilidades Gerenciales	Misión
Habilidades Gerenciales	Rho de Spearman	—	
	valor p	—	
	N	—	
Misión	Rho de Spearman	0.499 *	—
	valor p	< .025	—
	N	20	—

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

En la Tabla 16 los valores obtenidos afirman que la variable habilidades gerenciales evidencian una correlación positiva moderada (Rho = 0.499) y significativa (p valor = 0.02) con la dimensión misión de cultura organizacional en la empresa retail Lima, 2022. Demostrando que las capacidades de los directivos contribuyen en establecer una dirección significativa, transmitiendo el propósito de la organización.

V. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la investigación de Habilidades gerenciales de los directivos y la cultura organizacional en una empresa retail Lima, 2022, demuestran una correlación positiva alta (Rho: 0.773) y significativa (p valor: 0.001), en otras palabras, las habilidades gerenciales tienen relación significativa con la cultura organizacional. Las habilidades gerenciales son una referencia fundamentalmente útil para los directivos de las organizaciones, permitiendo conocer mejor su entorno laboral, identificando los puntos fuertes y las oportunidades de mejora para abordar acciones de desarrollo en las mismas, asociado a la cultura organizacional que ha tomado una gran importancia en la actualidad para la visión de las organizaciones, logrando el éxito de éstas. En tal sentido, la investigación realizada por Ferrin y Moreno (2021) donde trata sobre competencias gerenciales y su incidencia en la cultura organizacional, el estudio confirmó la influencia positiva existentes en esas variables, donde el estudio fue descriptivo, documental y correlacional, con un diseño no experimental, transaccional descriptivo, concluyendo que el uso de las habilidades gerenciales para el logro de los objetivos consigue resultados significativos en la cultura organizacional. Las habilidades gerenciales son imprescindibles para fortalecer la cultura organizacional de una organización, los resultados explican que los directivos perciben un buen uso de sus habilidades gerenciales y fortalece la cultura organizacional.

En referencia a los resultados de las correlaciones realizadas entre la dimensión de habilidades conceptuales y adaptabilidad expresan una correlación positiva moderada (Rho = 0.688), y significativa revelando que el personal comprende la complejidad de la organización como un todo y utiliza su intelecto para formular estrategias, con el fin de trabajar mejor las ideas, brinda iniciativas que puedan mejorar la organización influyendo en la adaptabilidad del colaborador para introducir y adecuarse a los cambios que actualmente existen en la organización. En relación a las habilidades gerenciales representan una combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades determinando el éxito organizacional, por lo que contribuye a una adecuada cultura organizacional, permitiendo a los integrantes de la organización, ciertas conductas e inhibe otras. Por consiguiente, se realizaron diversas investigaciones y una de

ellas es el estudio de Mamani (2020) donde determino si la gestión directiva se encuentra relacionada con la cultura organizacional, su estudio fue básico, de diseño no experimental y de carácter descriptivo correlacional, en sus resultados expreso que existe correlación positiva de Rho Spearman de 0.602 y significancia de 0.0 concluyendo que las variables se relacionan favorablemente.

En relación con los resultados de las correlaciones realizadas entre la dimensión de habilidades humanas y participación expresan una correlación positiva moderada ($Rho = 0.694$), y significativa revelando que el personal comprende de sus necesidades y el trato que se debe tener con las personas incluyendo la capacidad de comunicarse, de motivar a su personal, coordinando, dirigiendo y resolviendo conflictos personales o grupales, en otras palabras, su interacción personal que influye en la participación del colaborador sobre su sentido de compromiso y responsabilidad dentro de la organización. En la actualidad, los gerentes aprenden a utilizar y administrar diferentes habilidades para el buen funcionamiento de la organización, canalizando las diferentes capacidades del personal, mediante la escucha activa y la comunicación efectiva, creando ambientes positivos y de motivación, es cierto, que el propósito de la organización es lograr los mejores resultados, del mismo modo debe de prestar atención al desempeño de los gerentes por lograr los objetivos organizacionales manteniendo el buen clima laboral. En este aspecto, diversos investigadores han incursionado en estudios de habilidades específicas de los gerentes, uno de esos estudios fue realizado por Paredes, Ibarra, Moreno (2020), la investigación fue descriptiva y cuantitativa, donde se aplicó cuestionarios demostrando en sus resultados que el grado de relación entre habilidades directivas y clima organizacional se influye positivamente sobre todo en la negociación y liderazgo.

Del mismo modo los resultados de las correlaciones realizadas entre la dimensión de habilidades técnicas y consistencia expresan una correlación positiva moderada ($Rho = 0.502$), y significativa revelando que el personal se relaciona con los conocimientos, métodos y equipo necesarios que necesita un directivo para realizar las tareas que están dentro del área de trabajo o su especialidad influyendo en los acuerdos e integración de los equipos de trabajo. Toda organización empresarial emplea la toma de grandes decisiones permitiendo modificar las

operaciones con el fin de lograr una mayor utilidad y productividad de las mismas. Debido a ello las tomas de decisiones de los directores son un papel importante en el desarrollo de la organización, por eso se debe definir a la organización como una entidad basada en misiones, visiones y objetivos que lo adaptan en su organización. Por lo tanto, las investigaciones que se realizaron por Allauca, Soto y Ugalde (2020) utilizando el diseño bibliográfico y documental, resaltando su objetivo principal donde analizan la importancia de las decisiones gerenciales para lograr un óptimo clima organizacional, refiriendo que la decisión gerencial es fundamental para el desarrollo de la productividad organizacional, basado en liderazgo y habilidades gerenciales en los altos mandos, hay influencia directa en el clima organizacional si y solo si existe una comunicación organizacional efectiva en todos los niveles de la organización.

Sobre la relación de los resultados de las correlaciones realizadas entre la variable de habilidades gerenciales y misión expresan una correlación positiva moderada ($Rho = 0.499$), y significativa revelando que los líderes tienen un conjunto de cualidades y conocimientos que le permite sus actividades de forma eficiente y este rasgo influye en determinar la dirección que va a tomar la organización definiendo las metas, visión y objetivos de la organización. El liderazgo es la capacidad para lograr influenciar en los colaboradores logrando determinar objetivos o metas, donde la habilidad para dirigir es responsable para desempeñar un trabajo adecuado, existen investigaciones donde refieren que los jefes y los empleados si presentan un comportamiento unificado emergerá una cultura organizacional, trayendo como resultado un clima laboral saludable para Santamaria (2021) confirmo la influencia de los estilos de liderazgo y los rasgos de la cultura organizacional en la satisfacción laboral, obtuvo como resultado que los rasgos de cultura organizacional misión e implicación y el liderazgo transaccional desarrollador tienen influencia en la satisfacción laboral, de igual forma, el rasgo de cultura organizacional misión y el liderazgo transformacional son de mayor predominancia.

Se puede inferir que el directivo o el líder son funcionario de cambios en la organización; aparte de poseer habilidades que les permite realizar cambios en diversos aspectos de la organización, así como interno y externo, influyen en el

mejoramiento de las capacidades interpersonal de los trabajadores donde pueden adaptarse al entorno y relacionarse con mayor facilidad dirigiéndose a una meta u objetivo en común logrando con éxito los propósitos de la organización. Resaltado también en Cameron y Whetten (2005) que los líderes empresariales demuestran con eficacia las habilidades, generando confianza en sus colaboradores donde demuestran aptitudes y actitudes donde sus resultados permiten apreciar que emiten correctos juicios, participan y crean soluciones efectivas a los problemas.

Reforzando lo mostrado en los resultados y su correlación los colaboradores conciben que las habilidades gerenciales de sus directivos influyen positivamente en la cultura organizacional, resultados parecidos encontrados en la investigación de Silva y Garro (2021) donde confirma la correlación de habilidad gerenciales y el desarrollo organizacional de las empresas donde si es óptimo la primera variable la empresa presentara un exitoso desarrollo, se utilizó el diseño no experimental de nivel correlacional casual manejando la técnica de encuesta.

VI. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos revelan que existe una relación positiva alta ($Rho = 0.773$) al mismo tiempo significativa entre habilidades gerenciales de los directivos y cultura organizacional en una empresa retail Lima, 2022. En consecuencia, se evidenció la hipótesis general de la investigación, de igual forma se alcanzó analizar el objetivo principal de la investigación.

A su vez, los resultados obtenidos entre las habilidades conceptuales de los directivos y su influencia en la adaptabilidad en la cultura organizacional en una empresa retail Lima, 2022, concluyen una relación positiva moderada ($Rho = 0.688$) y significativa. Por ende, se valida de esa forma la hipótesis específica de la investigación y se demuestra también el primer objetivo específico de la investigación.

Del mismo modo, los resultados entre las habilidades humanas de los directivos y su influencia en la participación de la cultura organizacional en una empresa retail Lima, 2022, manifiestan una relación positiva moderada ($Rho = 0.694$) además de significativa. De esta forma, se confirma la hipótesis específica de la investigación y se consiguió probar la relación del segundo objetivo específico de la investigación.

De igual forma, los resultados obtenidos entre las habilidades técnicas de los directivos y su influencia en la consistencia de la cultura organizacional en una empresa retail Lima, 2022, confirman una relación positiva moderada ($Rho = 0.502$) asimismo significativa. Por consiguiente, se confirma la hipótesis específica de la investigación, por ello, se evidenció el tercer objetivo específico de la investigación.

Así mismo, los resultados entre habilidades gerenciales de los directivos y su influencia en la misión de la cultura organizacional en una empresa retail Lima, 2022 revelan que si existe relación positiva moderada ($Rho = 0.499$) también significativa. En conclusión, se demostró la hipótesis específica de la investigación, además se validó el cuarto objetivo específico de la investigación.

Por último, los resultados de las encuestas realizada a los líderes demuestran que son eficientes, se mantienen en constante interacción con el entorno actual, identifican las estrategias que conduce al éxito e influye positivamente en sus

colaboradores, los empodera permitiendo que exploren su capacidad de trabajo, debido a ello su relación de habilidades gerenciales tiene influencia positiva con la cultura organizacional de la empresa retail.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar estudios comparando diferentes rubros de empresas en la actualidad como por ejemplo industrial, textil, alimentos para poder conocer sobre los diferentes comportamientos de las variables habilidades gerenciales y cultura organizacional.

De la misma manera, es importante poder realizar un estudio con una población más amplia y dirigida a varios rubros empresariales, utilizando instrumentos adaptado a contextos de la actualidad como es el Post pandemia, pues ello permitirá obtener resultados en otro contexto.

Asociado a lo anterior, se propone realizar otros tipos de encuestas para conocer los estilos de liderazgo y/o culturas organizacionales con el fin de conocer que estilos y culturas se acoplan mejor, ademar de averiguar las comparaciones de las variables en estos estudios.

Se propone realizar investigaciones en la actualidad con referente a las empresas del rubro retail al ser escasas, sobre la influencia que tienen las habilidades gerenciales y cultura organizacional en los resultados financieros de las empresas.

Se sugiere que, a través de este estudio, las empresas puedan identificar cuáles son las áreas de especialización de sus directivos, fomentando a la asistencia de diversos talleres de liderazgo, coaching, potenciando estas habilidades gerenciales y beneficiando la cultura organizacional.

REFERENCIAS

Allauca, M, Soto, L, Ugalde, J, (2020). La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa.

<https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1463/2666>

Arroyo, R. (2018). Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitudes. Ecoe Ediciones.

Carhuancho, I., Sicheri, L., Nolazco, F., De la Torre, J. (2019) Estandarización del cuestionario para medir las habilidades gerenciales en el sector Turismo. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4138/4/Estandarizaci%C3%B3n%20del%20cuestionario%20para%20medir%20las%20habilidades%20gerenciales%20en%20el%20sector%20Turismo%20%28HGT%29.pdf>

Contreras, A., Gomez, A. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional

<https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/1204>

Garcia, V. (2017) Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional.

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425951181004.pdf>

Garcia, F., Boom, E., Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector pamicultor en el Departamento del Cesar – Colombia. *Revista Científica Visión de Futuro*, 21(2), 1-21.

<https://www.redalyc.org/journal/3579/357955446001/html/>

Hamdan, Y., Ah Alheet, A.F. (2020). Innovative-entrepreneurial Universities in the

Postmodern World Concert: Possibilities of Implementation. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 203-217.

[http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(13\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(13))

Hernandez, M (2020) Cultura organizacional y habilidades gerenciales de los directores y profesores, en una asociación educativa

<https://educas.com.pe/index.php/paidagogo/article/view/22>

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México.

Lessem, R. (1990). Gestión de la cultura corporativa, España.

[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10669/GutierrezFierroMelissa2013.pdf;jsessionid=8B3531E7BE96914C82C4350A87EE3F19?sequence=](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10669/GutierrezFierroMelissa2013.pdf;jsessionid=8B3531E7BE96914C82C4350A87EE3F19?sequence=1)

1

KPMG. (2017). Ser exitoso en tiempos de crisis: Tres factores críticos para el éxito de la transformación empresarial. Recuperado de

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ve/pdf/2017/SerExitosoenTiempodeCrisis.pdf>

Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, 46,11-47.

<https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/html/>

Montero Pacheco, S. (2018). Diagnóstico de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la empresa Quintero Leather S.A.S utilización del modelo Denison. Retrieved from

https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/496

Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*, 38, 119-146. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n38/n38a08.pdf>

Paredes, D., Mendoza, J., & Partida, A. (2017). Validación del instrumento para medir el impacto de las habilidades gerenciales del capital humano como estrategia de buen funcionamiento del proceso administrativo de las Pymes al comercio por mayor ubicadas en ciudad Obregón Sonora, México. *TEACS*, 9(20), 25-43.

Parco, P. (2018). Adaptación de la Escala de Cultura Organizacional de Denison (DOCS) en colaboradores de un contact center - Lima, 2018. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23775/Parco_RP.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pinto, M. J. E. (2018). Habilidades gerenciales: Visión globalizada del proceso administrativo. 2.^a edición. Ediciones de la U.

Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29.

Reyes, A. (2015). Administración de empresas: teoría y práctica. México: Editorial Limusa S.A.

Reyes, K. (2016). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional Mexico <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>

Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3394655.pdf>

Sánchez, H. & Reyes, C. (2015). Metodología y diseños en la investigación científica. Lima, Perú: Business Support Aneth

Santamaria, F. (2021). Influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la satisfacción laboral en las empresas medianas en Lima Metropolitana

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/60ed31f0-8b4d-47e3-8f68-5fa2fafea3e6/content>

Schein, E. (1988). *Organizational culture and leadership*. Tercera edición.

Recuperado desde:

<https://es.scribd.com/doc/93346458/LIBRO-CulturaOrganizacional-Schein>

Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Un acercamiento a tres compañías peruanas*.

Silva – Rubio, e. (2020). *Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático*, San Isidro 2020.

https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/472/634

Siervo da Motta, L. y Simeone, J. (2019). Interacciones entre cultura nacional, cultura organizacional y gestión pública. *Contabilidad y Negocios*, 14(27), 89-103.

<https://doi.org/10.18800/contabilidad.201901.006>

Suriaga Sánchez, M. y Gamboa Poveda, J. E. (2019). *Habilidades Gerenciales de la Actualidad*. E-IDEA Journal of Business Sciences, 1(1). Recuperado a partir de

<https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5>

Tobar, E. G. (2021). *Competencias Gerenciales* (2.a ed.). Ecoe Ediciones.

Toca, C. y Carrillo, R. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 9(17), 117-136.

Torres, B. E. (2017). *Habilidades Directivas* (3ra edición).

Vargas, T (2015). *Cultura organizativa e innovación un modelo explicativo*
<https://core.ac.uk/download/pdf/71052538.pdf>

Vergara, N. (2016). *La antropología, la cultura y el clima organizacional: La pertinencia de la antropología en los estudios de las organizaciones y los grupos laborales*. Universidad de Antioquia. Medellín. FCSH. Recuperado de <http://200.24.17.74:8080/jspui/handle/fcsh/729>

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Octava Edición. Editorial Pearson.
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>

Zegarra, M. (2020). *Adaptación y propiedades psicométricas del Denison Organizational Culture Survey en empresas de Lima Metropolitana*.
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/12108/Zegarra_Ballon.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo1: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES E ÍTEMS		MÉTODO
	General	General	Variable 1: Habilidades Gerenciales		
			Dimensiones	Ítems	
¿Cuál es la relación entre Habilidades Gerenciales de los directivos y Cultura Organizacional en una empresa Retail, Lima 2022?	Existe una relación directa significativa entre Habilidades Gerenciales de los directivos y Cultura Organizacional en una empresa Retail, Lima 2022.	Analizar la relación entre Habilidades Gerenciales de los directivos y Cultura Organizacional en una empresa Retail, Lima 2022.	Habilidades técnicas		Diseño: No experimental y transversal
	Específicos	Específicos	Habilidades Humanas	1 al 31	Nivel: Descriptivo-correlacional.
			Habilidades Conceptuales		
	a) Existe relación directa significativa entre las habilidades conceptuales de los directivos y su influencia en la adaptabilidad en la Cultura Organizacional.	a) Demostrar la relación de las Habilidades conceptuales con la dimensión de adaptabilidad expresados en Cultura Organizacional.	Variable 2: Cultura organizacional		POBLACIÓN- MUESTRA
			Dimensiones	Ítems	
			Participación	1 al 60	N= 20 n= 20

b) Existe relación directa significativa entre analizar la relación entre las habilidades humanas de los directivos y su influencia en la misión de la Cultura Organizacional.

c) Existe relación directa significativa entre las habilidades técnicas de los directivos y su influencia en la consistencia de la Cultura Organizacional.

d) Existe relación directa significativa entre Habilidades Gerenciales de los directivos y su influencia en la participación de la Cultura Organizacional.

b) Probar la relación de las Habilidades humanas con la dimensión participación expresados en Cultura Organizacional.

c) Evidenciar la relación de las Habilidades técnicas con la dimensión consistencia expresados en Cultura Organizacional.

d) Validar la relación de las Habilidades Gerenciales con la dimensión misión expresados en Cultura Organizacional.

Consistencia.

Adaptabilidad.

Misión.

Instrumentos

CHG

DOCS

Anexo 2: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA	VALOR FINAL
Habilidades Gerenciales	Las habilidades gerenciales son “las capacidades, habilidades y conocimiento que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización” Griffin (2011)	Las Habilidades Gerenciales se medirá mediante la Encuesta de Habilidades Gerenciales, conformado por 31 ítems con opciones de Respuesta tipo Likert.	Habilidades Técnicas	Software Idioma Negociación	1 al 10	Ordinal	El puntaje mínimo del instrumento es de 49 puntos y el máximo de 245
			Habilidades Humanas	Autocontrol Autoconfianza Equilibrio emocional Empatía	11 al 21		
			Habilidades Conceptuales	Desarrollo de nuevos conceptos Resolución de problemas	22 al 31		

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	ESCALA	VALOR FINAL
Cultura Organizacional	Si bien no existe una definición ampliamente aceptada, la mayoría de los académicos organizacionales coinciden en que el contenido de la definición central incluye los valores, creencias y supuestos que tienen los miembros de una organización y que facilitan el significado compartido y guían el	La Cultura Organizacional se medirá mediante el cuestionario DOCS, constituida por 60 reactivos, con respuesta tipo Likert.	Participación	Empoderamiento Trabajo en equipo Desarrollo de capacidades	1 al 15	Ordinal	Muy bajo: 20% Bajo: 40% Neutro: 60% Alto: 80% Muy alto: 100%
			Consistencia	Valores centrales Acuerdo Coordinación e integración	16 al 30		
			Adaptabilidad	Orientación al cambio Orientación al cliente Aprendizaje organizativo	31 al 45		
			Misión	Dirección y propósitos estratégicos Metas y Objetivos	46 al 60		

comportamiento
en diferentes
niveles de
conciencia
(Denison et al.,
2014)

Visión

Anexo 3: Instrumentos – Cuestionario de Habilidades Gerenciales

Cuestionario para medir las Habilidades Gerenciales

I. Carhuancho, L. Sicheri, F. Nolzco, J. De la Torre (2019)

Estimado gerente:

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar los datos de las habilidades gerenciales que usted practica en su desempeño profesional. En tal sentido se solicita su colaboración seria y responsable para contestar las preguntas, cabe precisar que no existe respuesta buena ni mala, todas son válidas para el estudio.

Nro.	Ítem	Nunca	Casi	A veces	Casi	Siempre
1.	Ud. Se capacita constantemente en el uso de software					
2.	Ud. Utiliza Ms Excel para la toma de decisiones					
3.	Ud. Utiliza Prezi, Pow Town u otra herramienta para sus presentaciones					
4.	Ud. Utiliza software de diseño gráfico para la documentación					
5.	Ud. Habla otro idioma para sus negociaciones					
6.	Ud. Escribe en otro idioma para sus negociaciones					
7.	Ud. Cuando va a negociar recopila información sobre su contraparte					
8.	Ud. Averigua antes de la negociación lo que ofrece la competencia					
9.	Ud. Soluciona conflictos previa negociación					
10.	Ud. Para tomar decisiones usa alguna herramienta como: Árbol de problemas, Ishikawa, Pareto para la toma de decisiones					
11.	Ud. Controla sus impulsos emocionales					
12.	Ud. Controla el estrés en su desempeño laboral					
13.	Ud. Realiza sus actividades con normalidad independientemente de sus emociones					
14.	Ud. Trata de mantener la calma a pesar de la situación					
15.	Ud. Toma las decisiones con total seguridad					
16.	Ud. Tiene plena confianza en sus capacidades					
17.	Ud. Tiene paciencia con las personas que tardan en realizar su tarea					
18.	Ud. Se deja influencia por los cambios de emociones de su entorno					
19.	Ud. Brinda confianza para que sus colaboradores dialoguen con su persona					
20.	Ud. Trata de entender a sus colaboradores ante una situación					
21.	Ud. Considera los sentimientos de las personas para la toma de decisiones					
22.	Ud. Desarrolla nuevos productos para lograr el posicionamiento de la empresa					
23.	Ud. Desarrolla nuevos productos para lograr rentabilidad					
24.	Ud. Ha implementado en el último año nuevos productos para la empresa					
25.	Ud. Ha implementado en los últimos 5 años nuevos productos para la empresa					
26.	Ud. Esta actualmente pensando en nuevos productos					
27.	Ud. Evalúa varias alternativas para la solución de los problemas					
28.	Ud. Ante un problema asume una actitud constructiva y aprende de ellos					
29.	Ud. Para solucionar un problema considera las sugerencias de sus colaboradores					
30.	Ud. Ante un problema de su personal procura solucionarlo con prontitud					
31.	Ud. Ante un problema asume una actitud drástica					

Anexo 4: Instrumentos – Cuestionario DOCS

Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional

Denison (2001) versión Contreras y Gomez (2018)

ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL

El propósito de este cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan mejorar la cultura organizacional. Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo dentro de la empresa, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas.

A continuación, se presentan una serie de preguntas, le invito a responder con sinceridad y absoluta libertad.

ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES DE LLENADO: Lea cuidadosamente cada cuestionamiento califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

A. Toma de decisión	1	2	3	4	5
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo					
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado					
B. Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					

8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
9. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización					
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
C. Desarrollo de capacidades	1	2	3	4	5
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo					
13. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva					
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo					
D. Valores	1	2	3	4	5
16. Los líderes y directores practican lo que predicamos					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que riga la forma en que nos conducimos					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
E. Acuerdos	1	2	3	4	5
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
F. Coordinación e integración	1	2	3	4	5
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					

27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
G. Orientación al cambio	1	2	3	4	5
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno					
33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					
H. Orientación al cliente	1	2	3	4	5
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios					
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones					
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
I. Aprendizaje organizativo	1	2	3	4	5
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42. La innovación es algo que fomenta la empresa					
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»					

J. Dirección y propósitos estratégicos					
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
50. La orientación estratégica de esta organización nos resulta clara					
K. Metas y objetivos					
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
L. Visión					
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

Anexo 5: Formulario virtual para la recolección de datos

¡No te quedes sin responder la encuesta!

No olvides que sólo tienes hasta el 2 de septiembre

Haz **click aquí**, sólo te tomará un minuto contestarla.



RRHH y Zonales

Alicia, Angela, Angela, Aquino, Bruno, Carlos, Cecilia, Christoph

Silvia

LUXOTICA

¡No te quedes sin responder la encuesta!

¡No olvides que sólo tienes hasta el 2 de septiembre, para completar la Encuesta

Haz **click aquí**, sólo te tomará un minuto contestarla.



Habilidades Gerenciales

Estimado Lider,

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar los datos de las habilidades gerenciales que usted practica en su desempeño profesional. En tal sentido se solicita su colaboración seria y responsable para contestar las preguntas, cabe precisar que no existe respuesta buena ni mala, todas son válidas para el estudio.



Cultura Organizacional

- El propósito de este cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan mejorar la cultura organizacional. Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo dentro de la empresa, por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas.
- INSTRUCCIONES DE LLENADO: Lea cuidadosamente cada cuestionamiento califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

Anexo 7: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado(a),

Con el debido respeto, me presento a usted, mi nombre es **Rossmery Johanna Santana Villavicencio** estudiante de la carrera de psicología de la Universidad César Vallejo – Lima Norte. En la actualidad me encuentro realizando una investigación sobre **“Las habilidades Gerenciales de los Directivos y su influencia en la Cultura Organizacional en una Empresa Retail Lima, 2022”** y para ello quisiera contar con su importante colaboración. El proceso consiste en la aplicación de dos cuestionarios: **Habilidades Gerenciales** y el **Cuestionario de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional**. De aceptar participar en la investigación, se informará todos los procedimientos de la investigación. En caso tenga alguna duda con respecto a algunas preguntas, se explicará cada una de ellas.

Gracias por su colaboración.

Atte. **Rossmery Johanna Santana Villavicencio**
ESTUDIANTE DE PSICOLOGÍA
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

De haber sido informado y estar de acuerdo, por favor rellene la siguiente parte.
Yo, acepto aportar en la investigación sobre **“Las habilidades Gerenciales de los Directivos y su influencia en la Cultura Organizacional en una Empresa Retail Lima, 2022”** de la señorita **Rossmery Johanna Santana Villavicencio**, habiendo informado mi participación de forma voluntaria.

Día: ... 22 / ... 8 ... / 2022 ...



Firma

Anexo 8: Autorización de uso del instrumento – HGT

Autorización para el uso del instrumento



Irma Carhuancho Mendoza <irmamilagros@yahoo.com>

19/08/2022 10:04



Para: rjsantanav@hotmail.com Cc: Fernando Nolazco; Jose Abel De La Torre Tejada

Buen día Srta Rosmery

Hemos recepcionado el correo de la Revista Innova donde ud. desea utilizar el instrumento para medir las habilidades gerenciales en el sector Turismo (HGT).

En tal sentido, autorizamos su uso, y se solicita consignar en la cita y referencias.

Muchas gracias

Irma Milagros Carhuancho Mendoza

Nro de celular 983938868

RPM # 983938868

WhatsApp 511983938868

Anexo 9: Autorización de uso del instrumento DOCS

Re: Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional



ANGELICA BEATRIZ CONTRERAS CUEVA <acontre@cucea.udg.mx>

19:50



Para: Rossmery Santana

Hola Rossmery, claro que lo puedes utilizar, sin necesitas ayuda con gusto te apoyo.

Saludos

El jue, 11 ago 2022 a las 19:48, Rossmery Santana (<rjsantanav@hotmail.com>) escribió:

Hola Angelica

Te saluda Rossmery Santana de Perú, te escribo porque estoy realizando mi tesis para la Licenciatura de Psicología, y deseo aplicar el Cuestionario que usaste en tu a Maestría en Administración de Negocios.

Por ello solicito tu autorización.

Gracias



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, MONTERO ORDINOLA JUAN CARLOS , docente de la FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD de la escuela profesional de PSICOLOGÍA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Las Habilidades Gerenciales de los Directivos y su influencia en la Cultura Organizacional en una Empresa Retail Lima, 2022.", cuyo autor es SANTANA VILLAVICENCIO ROSSMERY JOHANNA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 28.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 07 de Noviembre del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
MONTERO ORDINOLA JUAN CARLOS DNI: 07217436 ORCID: 0000-0002-8574-1152	Firmado electrónicamente por: JMONTEROO el 11- 11-2022 15:22:37

Código documento Trilce: TRI - 0437919