



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Habilidades gerenciales y clima organizacional en una
empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Administración de Negocios - MBA**

AUTOR:

Oscanoa Salcedo, Jhordan Benjamín (orcid.org/0009-0005-7435-0681)

ASESOR:

Mg. Walter Sechuran, Fernando Arturo (orcid.org/0000-0002-7233-4689)

Dr. Merino Núñez, Mirko (orcid.org/0000-0002-8820-6382)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2023

Dedicatoria

A toda mi familia y en especial a mi hermano José Aldo Oscanoa que me ayudaron en mi formación como persona, momentos difíciles y en el apartado académico.

Agradecimiento

Agradezco a todos los docentes que fueron fundamentales en el conocimiento adquirido en los diferentes cursos, en especial al Mg. Fernando Walter por su guía e indicaciones esenciales para esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Declaratoria de autenticidad del asesor	iv
Declaratoria de originalidad del autor	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Variables y operacionalización	14
3.3. Población, muestra y muestreo	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.5. Procedimientos.....	18
3.6. Método de análisis de datos	19
3.7. Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS.....	20
V. DISCUSIÓN	27
VI. CONCLUSIONES	32
VII. RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS	34
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Indicadores de la primera variable	15
Tabla 2	Indicadores de la segunda variable	16
Tabla 3	Confiabilidad de instrumentos	18
Tabla 4	Distribución de frecuencias de Habilidades gerenciales	20
Tabla 5	Descripción de frecuencias de Clima organizacional	20
Tabla 6	Baremos de la primera variable y sus dimensiones	21
Tabla 7	Baremos de la segunda variable y sus dimensiones	21
Tabla 8	Descripción de frecuencia entre las variables	22
Tabla 9	Prueba de correlación entre las variables.....	23
Tabla 10	Prueba de correlación entre Habilidades técnicas y Clima organizacional .	24
Tabla 11	Prueba de correlación entre Habilidades humanas y Clima organizacional	25
Tabla 12	Prueba de correlación entre Habilidades conceptuales y Clima organizacional	25
Tabla 13	Pruebas de normalidad de la variable 1: Habilidades gerenciales y dimensiones	66
Tabla 14	Pruebas de normalidad de la variable 2: Clima organizacional y dimensiones	66
Tabla 15	Población y muestra del estudio.....	67

RESUMEN

La siguiente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023. El tipo de investigación es aplicada y el enfoque fue cuantitativo, diseño no experimental y de tipo correlacional. La población y la muestra estuvo conformada por 68 trabajadores de una empresa ferretera de Junín – Chanchamayo. La técnica utilizada fue la encuesta, y se aplicó como instrumento dos cuestionarios para la recolección de datos; el primer cuestionario fue de habilidades gerenciales que contó de 21 ítems; por otro lado, el cuestionario de clima organizacional que contó con 21 ítems. Para el proceso de datos estadísticos se trabajó con el estadístico no paramétrico Rho de Spearman, se obtuvo como resultados que la variable Habilidades gerencial el 75% indicaron que los gerentes presentan buenas habilidades gerenciales, en la variable clima organizacional el 41.2% indican como buena el nivel de clima organizacional. Respecto a la prueba de hipótesis se obtuvo una correlación positiva entre las variables con un *coeficiente de correlación de Rho de Spearman* .551 y una significancia < 0.05 . Por lo cual se llega a la conclusión de que, si existe relación significativa entre las habilidades gerenciales con el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, habilidades técnicas, habilidades conceptuales y clima organizacional.

ABSTRACT

The following study had the general objective of determining the relationship between management skills and the organizational climate in a hardware company, Junín - Chanchamayo 2023. The type of research is applied and the approach was quantitative, non-experimental and correlational in design. The population and sample were made up of 68 workers from a hardware company in Junín – Chanchamayo. The technique used was the survey, and two questionnaires were applied as instruments for data collection; The first questionnaire was about management skills that had 21 items; On the other hand, the organizational climate questionnaire had 21 items. For the statistical data process, we worked with the non-parametric Spearman's Rho statistic, the results were obtained that in the variable Management skills, 75% indicated that the managers have good management skills, in the organizational climate variable, 41.2% indicated that the managers had good management skills. level of organizational climate. Regarding the hypothesis test, a moderate positive correlation was obtained between the variables with a Spearman's Rho correlation coefficient of .551 and a significance < 0.05 . Therefore, the conclusion is reached that, if there is a significant relationship between management skills and the organizational climate in a hardware company, Junín - Chanchamayo 2023.

Keywords: Management skills, technical skills, conceptual skills and organizational climate.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad todas las organizaciones se ven obligadas a modificar los métodos tradicionales para gerenciar, debido al avance de la ciencia, tecnología y la globalización; así también se deben aplicar estrategias adecuadas y tipos de decisiones que lo realizan los propietarios o gerentes de estas empresas, mediante el uso de habilidades gerenciales de manera externa e interna, este último mejorando la percepción del clima organizacional en todos los integrantes. (Gamboa y Suriaga, 2019)

A nivel nacional, en las empresas peruanas es indispensable que los directivos en el sector privado desarrollen destrezas en su gestión y mejoren las tomas de decisión, siendo importante de manera laboral, profesional o personal. Por lo tanto, en su artículo publicado por Arrascue et al. (2021) afirmó que, desde la perspectiva de los colaboradores en organizaciones dedicadas a la salud, los directivos deben mezclar el liderazgo con el énfasis empresarial y determinadas actividades para hacer frente a los cambios sociopolíticos, económicos y tecnología actual.

A nivel de Latinoamérica Niebles et al. (2020) mencionaron que las empresas de cada país están siendo sometidas a un mercado cada vez más competitivo y de constantes innovaciones tecnológicas, esto genera estar en constante capacitación, experiencia o conocimiento en el sector desarrollado, brindando énfasis a que los cambios se desarrollen con éxito considerando que los recursos son año tras otro más escasos, esto hace que los directivos desarrollen habilidades gerenciales, aquí entran la importancia que tienen los directivos y trabajadores como el activo más relevante en toda empresa y su inversión necesaria para mejorar el clima organizacional .

De manera global, las habilidades gerenciales tienen cada vez mayor atención en las empresas en ferreterías u otros sectores, teniendo el sector ferretero alta competencia y cantidades de productos de diversas líneas que se comercializan; esto obliga a estas empresas a poner todo su atención en sus

directivos y trabajadores que los conforman, generalmente en el clima organizacional siendo importante que los trabajadores se encuentren motivados, aplicando buenas políticas de Recursos Humanos, según Cisneros et al. (2022) las habilidades gerenciales frente a los efectos generados por el coronavirus y el apartado económico de las micro y pequeñas organizaciones, en la pandemia impulsó a adaptarse en mercados diversos a nivel del mundo, obligando a aplicar las determinadas habilidades.

A continuación, se detalla los sucesos visualizados en una empresa familiar dedicada a la comercializar diversas líneas de productos ferreteros, teniendo 68 colaboradores a la fecha de la investigación, entre los cuales están dedicados a tareas operativas, de jefatura y gerenciales en las distintas áreas; no se realiza un proceso de selección de personal adecuado, siendo contratadas personas que no cumplen un perfil adecuado, sin tener experiencia previa y sin un grado académico relacionada a su cargo, esto se ve reflejado en las toma de decisiones. Además de tener una rotación constante de trabajadores, los cuales renuncian antes de la fecha de culminación estipulada en sus contratos o deciden no renovar, generando retrasos y errores constantes en los distintos procesos, debido a las personas nuevas en los puestos de trabajo. Otro aspecto es la falta de capacitación constante tanto interna como externa, debido a que la empresa no designa un presupuesto seguido de un tiempo determinado para la inducción adecuada a los nuevos colaboradores. Un factor importante es la falta de entrevistas para evaluar el estado de ánimo y reconocimiento por las tareas y metas cumplidas; todo lo mencionado generó reclamos de los clientes por una mala atención. Por último, se evidenció que únicamente personas del núcleo familiar de la primera, segunda y tercera generación ocupan cargos de gerentes o cargos de confianza, teniendo la posibilidad de contratar a otros profesionales con mayor experiencia

De la problemática detallada se formuló el problema general: ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023?; Asimismo, los problemas específicos son ¿Qué relación existe entre las habilidades técnicas y el clima organizacional en una

empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023?, ¿Qué relación existe entre las habilidades humanas y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023?, ¿Qué relación existe entre las habilidades conceptuales y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023?

Asimismo, la justificación práctica de esta investigación nos brindó recomendaciones que permitan mejorar la situación actual, tener trabajadores motivados, satisfechos, comprometidos y en búsqueda de cumplir metas, mediante un ambiente laboral efectivo. La investigación encontró como justificación metodológica, método cuantitativo correlacional y no experimental, se determinarán herramientas para la recolección de datos, que pasarán por un procedimiento de confiabilidad y validez.

Se identificó como objetivo general lo siguiente: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023. Además, teniendo como objetivos específicos los siguientes: Determinar la relación entre las habilidades técnicas y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023. Determinar la relación entre las habilidades humanas y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023. Determinar la relación entre las habilidades conceptuales y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023. Por último, la hipótesis general planteada fue: Existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales con el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023; asimismo, las hipótesis específicas han sido: existe una relación significativa entre las habilidades técnicas y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023. Existe una relación significativa entre las habilidades humanas y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023. Existe una relación significativa entre las habilidades conceptuales y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023.

II. MARCO TEÓRICO

Los estudios nacionales considerados tenemos a Arrascue (2021) en su investigación sostiene que el 55.8% de colaboradores tiene una noción que las habilidades gerenciales eran aceptables, el 44.2% de manera regular y ninguno mencionó que eran inaceptables. En lo metodológico es de enfoque cuantitativo, además como nivel es descriptivo correlacional, con una población de 73 trabajadores entre asistencial y administrativo, en la cual empleó como muestra a 52 trabajadores, el instrumento empleado fue un cuestionario, como técnica en la obtención de datos es la encuesta, sus resultados de la correlación de Pearson entre las variables siendo directa y moderada teniendo como resultado $R=0,479$.

En su investigación Mucha (2021) sostiene que las habilidades gerenciales poseen una alta correlación con el clima organizacional en una empresa de terapias estudiada. Con respecto a lo metodológico el enfoque es cuantitativo, además con un nivel es correlacional, consideró una población de 30 profesionales en salud, en la cual empleó como muestra el total de la población, el cuestionario fue utilizado como instrumento, utilizó la encuesta como técnica en la obtención de datos, los resultados obtenidos con un Rho de Spearman son de $Rho=0,799$.

También mencionamos a Ortiz (2021) que en su investigación sostiene que las variables habilidades gerencial y clima organizacional no tienen ninguna relación, las dos son independientes, teniendo un Rho de 0,246 con una correspondencia de relación entre ambas variables de grado media y es positivo. Con respecto a lo metodológico el enfoque es cuantitativo, como nivel de investigación usó la descriptiva correlacional, con una población de 110 trabajadores, en la cual empleó como muestra a toda la población, el instrumento utilizado fue un cuestionario, la encuesta fue utilizada como técnica en la obtención de datos, los resultados obtenidos con un Rho de Spearman son de $Rho=0,246$.

En cambio Pacori (2022) en su investigación sostiene que ambas variables que son iguales a las investigadas, tienen una relación elevada o alta, directa y significativamente, en lo cual se obtuvo un Rho de 0,804 por lo tanto a mayor uso

de habilidades gerenciales se tiene un mejor clima organizacional. Con respecto a lo metodológico el enfoque es cuantitativo, con un nivel de investigación descriptiva correlacional, consideró una población de 390 trabajadores del hospital Alfredo Callo Rodríguez, en la cual empleó como muestra a 194 trabajadores escogidos en forma aleatoria, el instrumento empleado fue un cuestionario, la encuesta fue utilizada como técnica en la obtención de datos, los resultados en la correlación estadística Rho de Spearman es de $Rho=0,804$.

Asimismo, en otra investigación de Fuertes (2022) siendo ambas variables iguales a las investigadas, en los servicios enfermeros, además de ser afirmada como positiva moderada. Con respecto a la metodología es de enfoque cuantitativo, con un nivel de investigación descriptiva correlacional, tomó como población a 130 profesionales de enfermería, en la cual empleó como muestra a 97 profesionales, el instrumento empleado fue un cuestionario, la encuesta fue utilizada como técnica en la obtención de datos, los resultados en la correlación estadística Rho de Spearman es de $Rho=0,500$.

En el desarrollo de esta investigación también se consideró antecedentes internacionales, como Guamán (2023) sostiene que existe una relación moderada entre las mismas variables estudiadas en la universidad según la correlación de Rho de Spearman que es desde 1 a 0,62. Con respecto a la metodología es de enfoque cuantitativo, con un nivel de investigación correlacional, consideró como población a 165 docentes que conforman el Departamento académico, en la cual empleó como muestra el total de la población, el instrumento utilizado fue un cuestionario, la técnica en la obtención de datos es la encuesta, sus resultados de la correlación de Alfa de Cronbach entre las variables dio como resultado 0,962, entre las variables.

Igualmente, en su investigación Tancara (2022) sostiene que la variable habilidad gerenciales, tanto grupales, interpersonales y personales tienen una correlación significativa con la otra variable que es clima organizacional con un porcentaje de 68.6%. Con respecto a la metodología es de enfoque cuantitativo,

con un nivel de investigación correlacional, consideró como población a todos los miembros como administradores, trabajadores de limpieza, los recepcionistas de ambos gimnasios tanto en La Paz Bolivia como en Sao Paulo Brasil, en la cual empleó como muestra a personas entre 20 a 45 años de edad de género masculino y femenino, de distintos niveles de formación, económico y nivel sociocultural, el instrumento utilizado fue un cuestionario, la técnica en la obtención de datos es la encuesta, sus resultados en la correlación de Spearman entre ambas variables es de $R=0,686$, entre las variables.

En cambio Vilcacundo (2021) en su investigación sostiene que el resultado estadístico del 68.2% aceptando que el liderazgo contribuye a mejorar el clima organizacional, según los encuestados el 90.91% de los directivos presenta un buen liderazgo y el 81.82% de los encuestados perciben un buen clima organizacional. Con respecto a lo metodológico es de enfoque cuantitativo, como nivel de investigación es descriptivo correlacional, fueron 22 colaboradores que conformaron la población, en la cual se empleó como muestra el total de la población, el instrumento aplicado fue un cuestionario, la técnica en la obtención de datos es la encuesta, sus resultados aplicando en método de T Student entre las variables es de 0,682, entre las variables.

Otros autores, como Pérez et al. (2023) en su investigación sostiene que el 67.36% de los trabajadores asegura que existe un buen clima organizacional, pero el 10.34% asegura que no existe un buen clima organizacional, mientras que el 22.3% asegura que solo a veces. Con respecto a lo metodológico tiene enfoque cuantitativo, con un nivel de investigación es correlacional, todos los colaboradores del área o departamento de producción conformaron la población y como muestra aleatoria al 15% de los trabajadores del área de producción, el instrumento empleado fue un cuestionario, la técnica en la obtención de datos es la encuesta, sus resultados sobre la escala de Likert.

Por último, se consideró a García et al. (2022) en su estudio realizada sostiene que la relación entre el clima organizacional de las instituciones y el estilo

de liderazgo transformacional mejora el clima organizacional y a todas sus dimensiones. Con respecto a lo metodológico es de enfoque cuantitativo, consideró como nivel de investigación correlacional, como una población de 4953 docentes de instituciones públicas de DREH, en la cual empleó como muestra a 657 docentes, el instrumento utilizado fue un cuestionario, la técnica en la obtención de datos es la encuesta, sus resultados de la correlación de Pearson entre ambas variables es de $R=0,69$.

Con respecto a las teorías que sustentaron el presente trabajo de las dos variables, según la (Real Academia Española, 2018), definen a la palabra habilidad viene del latín *habilitas* que efectúa una alusión a la experiencia y capacidad que una persona posee para cada actividad desarrollada con agilidad y destreza; además de que la palabra gerencia está dedicada al manejo y dirección de una empresa.

Las principales teorías de la primera variable, empezando con habilidades gerenciales que según Pazmiño et al. (2019) investigación sostiene que las empresas actuales requieren gerentes con determinadas características para el logro de sus objetivos y una administración exitosa, por lo cual para realizar un trabajo con eficacia debe tener habilidades básicas como la técnica, humana y conceptual. Moradi et al. (2020) afirma que las habilidades gerenciales son elementos importantes para lograr el éxito, contribuye a la eficiencia y el desempeño de los colaboradores en las organizaciones. Bukhari et al. (2023) menciona la importancia de aplicar habilidades en la gestión y administración de un modelo de negocio con referencia a las operaciones. Así también Smutny et al. (2016) estuvo de acuerdo en sostener que las habilidades gerenciales son un subconjunto de las competencias gerenciales y estas influyen la eficacia en toda la organización; la cual tiene por dimensiones las habilidades de comunicación, cooperatividad, motivacionales, organizativas y de supervisión. Por otro lado, Arroyo (2022) menciona que los gerentes de la actualidad deben anticiparse y prepararse ante los cambios de manera positiva a los sucesos, además de considerarlo y analizarlo como algo aprovechable, menciona también que

habilidades gerenciales son el liderazgo e inteligencia que un gerente de una empresa aplica para el logro de resultados, además menciona que se dividen en las habilidades técnicas, humanas, de conceptualización y de diseño, en la cual cada nivel de la organización debe tener determinadas habilidades.

Así también a Ucrós et al. (2018) mencionan que las habilidades gerenciales son parte de los comportamientos de un líder, innovador, analista y que fomenta la comunicación entre un equipo; tiene la capacidad de poder tomar las mejores decisiones mediante un análisis de los integrantes de un área o proyecto, todo esto con la finalidad de poder orientar a los integrantes de la organización bajo una dirección, logrando cumplir las metas planteadas manteniendo y logrando el éxito, además menciona que las habilidades se clasifican en 3 grandes grupos, que son las habilidades técnicas, habilidades cognitivas, las habilidades físicas y por último las habilidades personales o humanas.

Para detallar las dimensiones de la variable 1, habilidades gerenciales, se trabajará con lo propuesto por Artieda et al. (2021) la define como un conjunto de actitudes, comportamientos, conocimientos y habilidades que sirven para que un gerente realice sus actividades de forma eficiente en resolver problemas, liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones acertadas y negociaciones; además menciona que las habilidades gerenciales están constituidas por habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

La primera dimensión que es Habilidades técnicas, Socha (2017), menciona que para ser el director de un grupo de personas o trabajo se debe de tener determinadas habilidades de manera general y algunas específicas dependiendo del puesto, área y rubro que se debe desarrollar; también consiste en obtener nuevos conocimientos, así como las experiencias obtenidas en el pasado, además menciona se refieren al uso de herramientas métodos para el desarrollo de actividades específicas. En la misma línea Artieda et al. (2021), las relaciona con las habilidades duras, refiriéndose a que se obtienen mediante la formación académica de pregrado y posgrado, la capacitación constante y la experiencia

profesional, todo esto relacionado al puesto que ocupa, los procedimientos, objetivos que tiene cada organización con la finalidad de tener un trabajo eficiente y de éxito. Regían y Quero (2020) considera que las habilidades técnicas son conocimientos en determinadas áreas y las capacidades que tiene un directivo que aplicar en su área laboral o de desarrollo; se obtienen mediante la experiencia o conocimiento adquirido en el campo.

Con respecto a la segunda dimensión que es Habilidades humanas, Regían y Quero (2020) define que son importantes en las relaciones entre todo un equipo de trabajo, siendo su enfoque las personas sin tener en cuenta sus características físicas o económicas con un enfoque que las personas o capital humano como un activo fundamental; por lo cual el desarrollo y aplicación de esta habilidad es sumamente importante para una correcta interacción y comunicación entre los gerentes y sus subordinados, resumiendo como un clima laboral bueno. En la misma línea Artieda et al. (2021) lo conceptualiza como una capacidad de un individuo para lograr una buena interacción con todos los miembros de un equipo con el fin de lograr el trabajo colaborativo entre todos los responsables, además de que todos tengan definido quien es su líder, no solamente por el cargo que ocupa, también por las habilidades demostradas. También menciona que es la capacidad de motivar a todo el equipo de manera personal y grupal para que se puedan cumplir las metas influyendo a un clima laboral adecuado; debe saber escuchar, entendimiento y un manejo de conflictos adecuados. García (2013), menciona que las habilidades humanas en un gerente son muy importantes para su gestión con su grupo de trabajo, que al desarrollarlo y aplicarlo tendrá una mejor eficiencia por parte de los colaboradores; también debe generar beneficios no únicamente para los involucrados, sino para todas las áreas, puestos y otras relacionadas de manera externa como los proveedores y clientes.

Con respecto a la dimensión Habilidades conceptuales, Artieda et al. (2021), define qué capacidades como el conocimiento de toda la empresa como sus procedimientos, aprobar los cambios que sean requeridos de acuerdo a los requerimientos, influenciar en la innovación y la resolución de conflictos tanto a

nivel grupal y de la organización. Se entiende cómo la empresa se relaciona con su entorno y su influencia en posibles cambios externos. En la misma línea Regían y Quero (2020), esta habilidad está relacionada con el planteamiento de nuevas estrategias para hacer frente a diferentes situaciones problemáticas que suceden en el transcurso de los trabajos; en el proceso de trabajo se presentan constantemente situaciones difíciles y estructuradas que obstruyen una toma de decisión, por lo cual los gerentes o administradores deben tener habilidades desarrolladas en estrategias. Madrigal (2017) afirma que esta habilidad consiste en el desarrollo de ideas y prácticas los problemas actuales tanto interno y externo de la organización, además de tener comprensión sobre la amplitud de los procesos y su repercusión que tiene el gerente en la misma; debiendo tener conocimientos en el comportamiento como ciencia, gestión de organizaciones, administrativo y la cultura organizacional.

Las principales teorías de la segunda variable, siendo el Clima organizacional que según Peña (2018), menciona que son percepciones generales de un colaborador que pertenece a un empresa u entidad, todo se ve como resultado en su comportamiento personal y frente a la empresa u entidad, todo estos tiene gran relevancia en la motivación y satisfacción, generando que la persona pueda ser más eficiente y brindar mejores resultados, guarda una relación con la forma de trabajo e interactuar, además de las herramientas que utilizan, además que de los altos directivos y sus comportamientos , ideologías y su gestión las que determinan un clima laboral agradable: este autor plantea las dimensiones que tienen relación con las organizaciones como la estructura definida, el empowerment, las recompensas por las labores realizadas, desafíos propuestos, el trabajo en equipo y los conflictos existentes dentro del área laboral.

Según lo mencionado por Gonzalo et al. (2020) afirma que el clima es esencial para incrementar y mejorar el desempeño laboral en las organizaciones, planteando cinco dimensiones: comunicación, condiciones de trabajo, compensaciones y motivación. Por otra parte Rodríguez (2016) mencionan que el clima organizacional está relacionada e influenciada por la cultura o personalidad

de cada organización, que puede favorecer o afectar la motivación y conducta de sus miembros; además plantea las dimensiones como clima paternalista, consultivo, en grupos y explotador. Moncayo et al. (2015) sostiene que este aspecto es fundamental e influyente en el comportamiento de los colaboradores y la relación entre clientes y proveedores, permitiendo en caso de ser positivo que se cumplan los objetivos.

Para detallar las tres dimensiones de la segunda variable Clima organizacional, se trabajará con lo planteado por García et al. (2020) Definen al clima organizacional como el ambiente percibido por las personas en una organización en su conducta, está vinculada a la satisfacción y necesidades de cada persona, su evaluación importante en la gestión del talento humano para un efectivo funcionamiento, cuando se analiza el clima organizacional generalmente se tiene en cuenta elementos como el ambiente físico, especificaciones de su estructura, las cualidades de cada trabajadores, su entorno y los intercambios situacionales entre el individuo y la empresa; se tomarán las siguientes dimensiones de este autor que son motivación, satisfacción y las políticas y prácticas de Recursos Humanos.

La primera dimensión que es motivación según Peña y Villón (2018), menciona que la motivación tiene como punto de análisis a la persona para la generación de objetivos para llegar al éxito en las personas; una vez cubierta estas necesidades las personas tendrán otras nuevas para seguir motivando a lograr los objetivos; existen teorías respecto a la motivación que tienen por finalidad la búsqueda consecuente para satisfacer los requerimientos de las personas en base a sus necesidades. En la misma línea Guillén (2013) lo describe como una serie de reacciones y como el eje central de la eficiencia de los colaboradores, estos se agrupan de la siguiente forma, adecuarse a las condiciones laborales, reconocer por metas y responsabilidad. García (2020), define a la motivación como la energía que tiene un individuo para el cumplir y superar los objetivos y de esa forma la organización pueda satisfacer sus necesidades; la motivación funciona como una fuerza que impulsa o también puede obstruir la percepción del clima organizacional.

Con respecto a la dimensión Satisfacción, Según Ruvalcaba et al. (2014), menciona que la satisfacción laboral se fundamenta en los aspectos como el aspecto cultural ya que las empresas prestan atención al desarrollo personal y libertad; el aspecto funcional que está relacionada con la eficiencia, la rotación del personal debido a que mientras menos renovación de personal se tenga, mejores serán los resultados obtenidos. Además, menciona que la satisfacción laboral tiene como resultado el gusto o disgusto que tiene el colaborador hacia la empresa; los modelos sobre esta dimensión son las basadas en la satisfacción de necesidades, basados en el grupo de referencia o interpersonal. Basados en la comparación interpersonal. En la misma línea Salazar et al. (2021), afirma que la satisfacción laboral se puede definir como una conducta que se representa mediante percepciones y emociones adquiridas y experimentadas en su lugar de trabajo; además aspectos como la conducta, el estrés, valores.

A su vez García et al. (2020) afirma que es un aspecto positivo percibido del trabajo realizado, evaluando si cumple con las expectativas para cumplir con las tareas, en esto se resaltan los factores intrínsecos que son de una persona, siendo relacionados con el reconocimiento, las condiciones laborales, los beneficios adquiridos y el ambiente percibido. Sánchez et al. (2017) afirma que la satisfacción laboral se refiere a las actitudes y percepciones ante su trabajo, dando como resultado un estado emocional favorable o desfavorable.

Por último, la dimensión Políticas y prácticas de Recursos Humanos, según Dessler y Varkkey (2020) menciona que los investigadores coinciden en que existen cinco características que todos los directivos deben aplicar aspectos determinados como el planificar, organizar, lograr una dirección y lograr un control constante; todos estos forman parte del proceso administrativo. Además, Tinti et al. (2017) lo describe como el grupo de estrategias, prácticas con planificación y políticas en los procesos que corresponden a recursos humanos, orientados a los colaboradores que nos servirán para realizar una evaluación de las contingencias internas y externas. Así también Brewster y Hegewisch (2017) lo definen como la gestión en las necesidades cuantitativas y cualitativas de los trabajadores la cual

proporciona una ventaja competitiva, debido a que esta información sirve para la cantidad de trabajadores, medios de difusión para conseguir postulantes, características intelectuales requeridas. Bratton et al. (2022) afirma que las principales funciones en la gestión de recursos humanos son identificar, seleccionar, motivar y capacitar a los colaboradores.

Mientras que García et al. (2020) menciona que son determinados procedimientos como la selección de postulantes, la inducción y desarrollo, análisis del desempeño mediante una evaluación, la motivación mediante incentivos salariales y similares, un aspecto importante es el feedback de las actividades realizadas, evaluando características que necesitan mejoras.

El alcance epistemológico respecto a la variable mencionada habilidades gerenciales está basado en la teoría de Artieda et al. (2021) al con un enfoque de tres habilidades que deben tener todos los gerentes y su importante en los procesos de la empresa para alcanzar el éxito y cumplimiento de los objetivos, motivo por la cual surgió esta investigación debido a que actualmente en la empresa que posee una cadena de ferreterías se evidenció una alta rotación de personal siendo por renuncia voluntaria u optar por no renovar el contrato laboral, evidenciando un clima laboral hostil por las decisiones tomadas y habilidades que poseen sus gerentes, además de la falta de definición de procedimientos claros.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada, además el enfoque será cuantitativo; donde el autor Sánchez, et al. (2018), menciona que el objetivo de la investigación aplicada es buscar información de una realidad y así poder mejorar en base a teoría existentes. Asimismo, Cabezas, et al. (2018), menciona que es un proceso de investigación destinado a medidas numéricas, usa la observación del procedimiento en la recolección de datos y se realiza un análisis para así brindar respuestas a las preguntas formuladas al inicio de la investigación (p. 66).

Diseño de investigación

El diseño de investigación fue no experimental o también llamado diseño observacional de corte transversal de tipo correlacional, la investigación no experimental está destinada a investigaciones donde no se manipulan de manera intencional a la variable independiente sobre otras variables, así también es correlacional, debido a que describen las interacciones entre dos o más variables (Hernández, et al. 2014). El diseño será no experimental de corte transversal según Guillen et al. (2020) hacen referencia a Valencia (2017) y Arbaiza (2019) coinciden en que la investigación de corte transversal compila datos en cierto instante único y exacto.

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Habilidades gerenciales

Conjunto de actitudes, comportamientos, conocimientos y habilidades que sirven para que un gerente realice sus actividades de forma eficiente en la solución de problemas, liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones (Artieda et al., 2021)

Definición operacional

Se utilizó un cuestionario para realizar una evaluación de las habilidades gerenciales la cual está conformada por un total 21 ítems, estando repartidas en 3 dimensiones las cuales son habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales, las mismas siendo propuestas por Artieda et al. (2021).

Indicadores

Tabla 1

Indicadores de la primera variable

Dimensiones	Indicadores
Habilidades técnicas	Experiencia profesional
	Capacitación permanente
	Herramientas digitales
	Conocimiento en computación
Habilidades humanas	Trabajo en equipo
	Motivación a todo el equipo
	Liderazgo
	Cordialidad
Habilidades conceptuales	Resolver conflictos
	Relaciones internas y externas
	Creatividad e innovación

Escala de medición

Escala ordinal

Variable 2: Clima organizacional

El clima organizacional es el ambiente percibido por los miembros de una organización que influye en su conducta, está vinculada a la satisfacción

y necesidades de cada persona, su evaluación importante en la gestión del talento humano para un efectivo funcionamiento (García et al., 2022)

Definición operacional

Escala de clima organizacional de García et al. (2022), el cual presenta a la variable con sus tres dimensiones Motivación, Satisfacción y Políticas y prácticas de Recursos Humanos que consta con un total de 21 ítems.

Indicadores

Tabla 2

Indicadores de la segunda variable

Dimensiones	Indicadores
Motivación	Alcanzar un meta
	Objetivos e interés de las personas
	Satisfacer una necesidad individual
Satisfacción	Reconocimiento por logros
	Condiciones laborales
	Beneficios obtenidos
Políticas y prácticas de Recursos Humanos	Selección del personal
	Capacitación del personal
	Evaluación del desempeño
	Implementación de recompensas

Escala de medición

Escala ordinal

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

Hernández et al. (2014), se determina como población o universo como el grupo de probables personas a ser analizados; conforme a lo mencionado

la población determinada son todos los colaboradores; la cual tiene una cantidad de 68 colaboradores que laboran en una empresa ferretera, siendo esta información recopilada del último reporte de planilla del área de recursos humanos de dicha empresa.

Muestra:

Según Sánchez et al. (2018), menciona a la muestra como un grupo de individuos a ser recopilados del universo o población (p. 93). La muestra estuvo formada por 68 colaboradores de una empresa ferretera.

Muestreo:

Según Sánchez, et al. (2018), menciona que el muestreo es un grupo de operaciones que se desarrollan para lograr examinar y estudiar la distribución de determinadas peculiaridades del conjunto total de un universo o población denominada muestra. También se menciona sobre el muestreo no probabilístico que está basado a criterio del investigador, debido a que las unidades de muestreo no se eligen por procesos de azar (Sánchez et al., 2018, p. 94), debido a lo mencionado la investigación fue no probabilístico y de tipo censal, por lo que se trabajó con toda la población y debido a que es necesario conocer la respuesta de todos los colaboradores.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas de recolección de datos

En el proceso de la investigación se usó la encuesta como técnica para recolectar los datos; Sánchez et al. (2018), afirma que las técnicas de recolección de datos, son recursos que se aplican para recopilar información en una determinada investigación (p. 120).

Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Se utilizó 2 cuestionarios como instrumentos; siendo el primero las habilidades gerenciales que contiene 21 ítems, además de clima

organizacional con 21 ítems, mediante una escala de Likert. Según lo mencionado por Arias y Covinos (2021), el cuestionario se determina como una técnica utilizada para recopilar datos específicos, conformado por lo general en forma de interrogaciones. Además, el cuestionario fue aplicado para recolectar los datos. Con la finalidad de validar los cuestionarios empleados, se solicitó el juicio de 3 expertos. Asimismo Valderrama (2019) menciona que tabla de juicio de expertos puede ser usada para llevar a cabo el análisis de validez.

En la investigación para la descripción de la confiabilidad se usó el coeficiente del alfa de Cronbach como prueba preliminar, la cual mide estabilidad de los instrumentos; la fiabilidad se refleja con lo siguiente:

Tabla 3

Confiabilidad de instrumentos

Variable	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Habilidades gerenciales	0.981	21
Clima organizacional	0.968	21

Fuente: Elaboración propia

Según los valores mostrados del alfa de Cronbach de la primera variable habilidades gerenciales se obtuvo un equivalente a 0.981 (98.1%) y de la variable clima organizacional un equivalente a 0.968 (96.8%), demostrando que ambos instrumentos tuvieron una muy alta confiabilidad; pudiendo ser utilizados.

3.5. Procedimientos

Se elaboró instrumentos para recolectar los datos, los cuales han sido validados por un juicio de expertos en el tema, luego se coordinó con el gerente general de la empresa ferretera y autoridades encargadas con la finalidad de

obtener autorización para recolectar los datos mediante el instrumento, luego se consultó a los colaboradores su disposición y autorización para que puedan participar de la presente investigación; posterior se realizó la coordinación y procedió al envío de un link mediante Formularios de Google, del formulario tipo cuestionario, por último las respuestas obtenidas fueron tabuladas en SPSS 25 – programa estadístico.

3.6. Método de análisis de datos

Se ejecutó etapas para analizar los datos, como método desarrollado ha sido el deductivo, que parte de la indagación de una proposición general para llegar a una proposición determinada, quiere decir desde la teoría a los hechos (Sánchez et al., 2018, p. 90). Se utilizó Microsoft Excel en sus hojas de cálculo en la cual se trasladó la información recolectada mediante el instrumento y está caracterizará con respecto a la escala determinada con una encuesta, posteriormente se determinó la información a SPSS 25 – software estadístico, con la cual se elaboró las figuras de resultados y elaboración de tablas, así también para contrastar la hipótesis fue mediante la correlación de rho de Spearman.

3.7. Aspectos éticos

Con respecto a la ética, esta encuesta tuvo principios esenciales de la investigación científica, tal como los principios como de la no mala intención, la cual menciona de evitar hacer daño a los integrantes de la investigación la cual debe ser por su propia voluntad, otro principio fue la de autonomía, la cual establece que los integrantes puedan comprender la finalidad o lo que se quiere lograr con la investigación y se involucren con su participación. Por último, esta investigación fue limitada a lo propuesto por la universidad, así también se utilizó la normatividad APA respetando los derechos de autoría.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

Análisis Descriptivo Univariado

Tabla 4

Distribución de frecuencias de la variable 1: Habilidades gerenciales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	2	2.9
Regular	15	22.1
Buena	51	75
Total	68	100

Con lo detallado en la tabla 2, observamos que, 68 empleados encuestados de la empresa ferretera, el 75% indican que los gerentes presentan buenas habilidades gerenciales, el 22.1% indican un nivel regular y solo el 2.9% malas habilidades gerenciales. También se observa que solo un 25% de los empleados indican que los gerentes tienen entre regular y mala las habilidades gerenciales.

Tabla 5

Descripción de frecuencias de la variable 2: Clima organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	3	4.4
Regular	37	54.4
Buena	28	41.2
Total	68	100

Con lo detallado en la tabla 3, observamos que, 68 empleados encuestados de la empresa ferretera, el 41.2% indican buena el nivel de la variable 2 en la empresa, el 54.4% indican un nivel regular y solo el 4.4% mala el clima organizacional.

También se determina que el 58.8% de los empleados mencionan que el clima organizacional en la empresa está entre regular y mala.

Tabla 6

Baremos de la primera variable y sus dimensiones

General	Cuantitativo			Cualitativo
	Habilidades técnicas	Habilidades humanas	Habilidades conceptuales	
77 - 105	33 - 45	30 - 40	16 - 20	Buena
49 - 76	21 - 32	19 - 29	10 - 15	Regular
21 - 48	9 - 20	8 - 18	4 - 9	Mala

Tabla 7

Baremos de la segunda variable y sus dimensiones

General	Cuantitativo			Cualitativo
	Motivación	Satisfacción	Políticas y prácticas de Recursos Humanos	
77 - 105	19 - 25	33 - 45	27 - 35	Buena
49 - 76	12 - 18	21 - 32	17 - 26	Regular
21 - 48	5 - 11	9 - 20	7 - 16	Mala

Según lo apreciado en la tabla 6 y 7 se realizó una escala de valoración para el cuestionario que está en escala ordinal tipo Likert, realizando niveles y rangos con el baremo para ambas variables junto a sus dimensiones, las cuales fueron agrupadas en Buena, Regular y Mala.

Análisis Descriptivo Bivariado

Objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023.

Tabla 8

Descripción de frecuencia entre las habilidades gerenciales con el clima organizacional

			Clima organizacional			Total
			Mala	Regular	Buena	
Habilidades gerenciales	Mala	Recuento	2	0	0	2
		Recuento esperado	0.1	1.1	0.8	2
		% del total	2.90%	0.00%	0.00%	2.90%
	Regular	Recuento	1	14	0	15
		Recuento esperado	0.7	8.2	6.2	15
		% del total	1.50%	20.60%	0.00%	22.10%
	Buena	Recuento	0	23	28	51
		Recuento esperado	2.3	27.8	21	51
		% del total	0.00%	33.80%	41.20%	75.00%
	Total	Recuento	3	37	28	68
		Recuento esperado	3	37	28	68
		% del total	4.40%	54.40%	41.20%	100.00%

Según lo detallado en la tabla 4, observamos que, 68 empleados encuestados de la empresa ferretera, el 41.2% indican que es buena las habilidades gerenciales y buena el clima organizacional en la empresa ferretera, el 20.6% indican un nivel regular y 2.9% mala, tanto en la variable 1 y la variable 2 simultánea y respectivamente.

4.2. Estadística inferencial

4.2.1. Prueba de normalidad

Según lo detallado en la tabla 5 y 6, se muestra

Los resultados obtenidos por el test denominado Kolmogórov-Smirnov, la cual permite realizar una evaluación de la distribución de un grupo o conjunto de datos, si poseen una distribución normal específicamente destinada a las muestras que superan las 50; la muestra de esta investigación fue de 68 ($n > 50$), según los resultados el nivel de significancia de ambas variables y sus tres dimensiones cada una es 0.000 que es menor a 0.05 por lo cual concluimos que la variables 1 y sus dimensiones, la variable 2 y sus dimensiones no tienen una distribución normal, entonces, el método idóneo que se aplicó en esta investigación son las pruebas no paramétricas: Rho de Spearman. La tabla detallada se puede apreciar en el Anexo 9

4.2.2. Prueba de hipótesis

Hipótesis General:

Tabla 9

Prueba de correlación entre Habilidades gerenciales y Clima organizacional

		Habilidades gerenciales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,551**
		N	.000
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	68
		Sig. (bilateral)	,551**
		N	.000
		68	68

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

Según la tabla 7, tiene un $p\text{-valor} = 0.000 < 0.05$ por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, por lo cual, se confirma mediante un 95% del nivel de confianza, que existe relación entre habilidades gerenciales y el clima organizacional en una empresa

ferretera, Junín - Chanchamayo 2023. Además, esta relación es estadísticamente significativa, positiva y con un efecto apreciable ($p < .05$, $r = .551$, $r^2 = .30$). Estos hallazgos señalan que cuanto mayor es el nivel de habilidades gerenciales, mayor es el nivel del clima organizacional en la empresa ferretera.

Hipótesis específicas:

Hipótesis específica 1:

Tabla 10

Prueba de correlación entre Habilidades técnicas y Clima organizacional

		Habilidades técnicas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,509**
	Clima organizacional	N	68
		Coeficiente de correlación	,509**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	68

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

Según tabla 8, tiene como p-valor=0.000 < 0.05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, por lo cual, se confirma mediante un 95% del nivel de confianza, que existe relación entre habilidades técnicas y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023. Además, esta relación es estadísticamente significativa, positiva y con un efecto apreciable ($p < .05$, $r = .509$, $r^2 = .26$). Estos hallazgos señalan que cuanto mayor es el nivel de habilidades técnicas, mayor es el nivel del clima organizacional en la empresa ferretera.

Hipótesis específica 2:

Tabla 11*Prueba de correlación entre Habilidades humanas y Clima organizacional*

			Habilidades humanas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coeficiente de correlación	1.000	,677**
		Sig. (bilateral)		.000
	Clima organizacional	N	68	68
		Coeficiente de correlación	,677**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	68	68

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

Según la tabla 9, tiene como $p\text{-valor}=0.000 < 0.05$ por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, por lo cual, se confirma mediante un 95% del nivel de confianza, que existe relación entre habilidades humanas y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023. Además, esta relación es estadísticamente significativa, positiva y con un efecto apreciable ($p < .05$, $r = .677$, $r^2 = .46$). Estos hallazgos señalan que cuanto mayor es el nivel de habilidades humanas, mayor es el nivel del clima organizacional en la empresa ferretera.

Hipótesis específica 3:

Tabla 12*Prueba de correlación entre Habilidades conceptuales y Clima organizacional*

			Habilidades conceptuales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades conceptuales	Coeficiente de correlación	1.000	,693**
		Sig. (bilateral)		.000

	N	68	68
	Coeficiente de correlación	,693**	1.000
Clima organizacional	Sig. (bilateral)	.000	
	N	68	68

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

Según la tabla 10, tiene un p -valor=0.000 < 0.05 por lo cual se rechaza la hipótesis nula, por lo cual, se confirma mediante un 95% del nivel de confianza, que existe relación entre habilidades conceptuales y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023. Además, esta relación es estadísticamente significativa, positiva y con un efecto apreciable ($p < .05$, $r = .693$, $r^2 = .48$). Estos hallazgos señalan que cuanto mayor es el nivel de habilidades humanas, mayor es el nivel del clima organizacional en la empresa ferretera.

V. DISCUSIÓN

En este capítulo se detalla la discusión de aquellos resultados obtenidos con las teorías descritas en esta investigación, en el objetivo general se planteó determinar la relación entre las habilidades gerenciales y clima organizacional en una empresa ferretera, Junín – Chanchamayo; los resultados de la encuesta evidencian que existe una correlación entre ambas variables en una empresa ferretera, Junín – Chanchamayo 2023, en la cual se encontró un coeficiente de rho de Spearman que equivale a $r_s = 0.551$ y un p valor = 0.000 menor a 0.05 en la cual se infiere que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales y clima organizacional. Con respecto a los resultados conseguidos mediante el procesamiento de datos; se identificó lo que perciben los trabajadores de la empresa ferretera estudiada, el 75.0% estimó que el nivel de habilidades gerenciales que tienen los gerentes es bueno, además de un 22.1% estimó que los gerentes tienen un nivel regular de habilidades y por último el 2.9% estimó que nivel de las habilidades gerenciales es malo; los hallazgos señalan que cuanto mayor es el nivel de habilidades gerenciales, mayor es el nivel del clima organizacional en la empresa ferretera.

Por esto podemos determinar que si existe relación directa y estadísticamente significativa entre la variable 1 y la variable 2 en la empresa ferretera estudiada; dando a entender lo importante que es mejorar e invertir en habilidades gerenciales enfocada a las jefaturas, directivos y otros cargos que posean personas subordinadas, mejoren el clima organizacional mediante decisiones, gestiones y nuevas prácticas. Así lo menciona Arroyo (2022), que los directivos de hoy en día deben prever y afrontar los cambios de forma asertiva, luego volverlo una venta competitiva, así podemos guiar a todo el equipo a afrontar esos aspectos diferenciándolos en el mercado actual. Estos resultados coincidieron con la investigación de Mucha (2021) referente a las mismas variables estudiadas en un centro de terapias, obteniendo como resultados una significancia de rho de Spearman de 0.799, sostiene que a mayor nivel de habilidades gerenciales mayor fue el nivel del clima organizacional en dicha empresa. Sostienen que a mayor nivel

se tenga de habilidades gerenciales mayor fue el nivel de clima organizacional, el 66.7% mencionaron que se ubica en un nivel alto, además de un 30% que se ubica en un nivel medio y finalmente con un 3.3% consideraron como de nivel bajo de habilidades gerenciales.

Los resultados mencionados mantienen similitudes, por lo cual nos brinda evidencia que es importante desarrollar y mejorar determinadas habilidades gerenciales en las jefaturas, gerentes de línea u otros cargos que tengan personal subordinado para tener éxito en la organización, así como para mejorar su funcionamiento. Según Ucrós et al. (2018) mencionan que las habilidades gerenciales son parte de los comportamientos de un líder, innovador, analista y que fomenta la comunicación entre un equipo; tiene la capacidad de poder tomar las mejores decisiones mediante un análisis de los integrantes de un área o proyecto. En los últimos años se está tomando mayor importancia a las habilidades gerenciales en las empresas ferreteras, siendo los que encaminan a la empresa y los adaptan a los cambios del entorno; así como supervisar los procesos de cada área y guiar a los colaboradores para cumplir con los objetivos y metas.

En la actualidad las empresas de distintos rubros están casi obligados a reforzar los conocimientos, competencia y habilidades para mejorar su proactividad. Por lo cual exigen profesionales para cargos gerenciales o jefaturas que sean calificados, impulsen a la innovación, que sean expertos o con experiencia en un área específica y la capacidad para solucionar problemas; esto crea una ventaja competitiva además de mejorar los procesos de atención a clientes y usuarios. (Vaculík et al. 2014).

Con respecto a nuestro primer objetivo específico de la investigación, que es determinar la relación entre las habilidades técnicas y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023, entendemos que Socha (2017) menciona que para ser el director de un grupo de personas o trabajo se debe de

tener determinadas habilidades de manera general y algunas específicas dependiendo del puesto, área y rubro que se debe desarrollar; también consiste en obtener nuevos conocimientos, así como las experiencias obtenidas en el pasado, además menciona se refieren al uso de herramientas métodos para el desarrollo de actividades específicas. En la presente investigación al correlacional la dimensión habilidades técnicas y el clima organizacional se encontró una significancia rho de Spearman de $r_s = 0.509$ y un p valor 0.000, lo cual determina que existe una correlación positiva entre la dimensión habilidades técnicas y clima organizacional. Conforme al resultado estadístico, consideramos que habilidades técnicas son fundamentales en los directivos y entre otros cargos, sirviendo como herramienta para comprender y empatizar con las tareas asignadas a los subordinados y poder aplicar decisiones de acuerdo a la problemática actual. Un líder de un grupo de personas, aunque no ejecute las tareas operativas, debe tener conocimiento y dominar los procesos para brindar indicaciones, así tener una perspectiva más clara, responder y dar soluciones a todo el equipo.

En investigaciones similares como la Pacori (2022) referente a las mismas variables estudiadas en un hospital provincial, en donde se encontró un rho de Spearman de $r_s = 0.776$, y un p valor = 0.000 siendo menos que 0.05, lo cual infiere que si existe una correlación alta y directa entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable 2 en el hospital. Por esto podemos determinar que si existe correlación directa y estadísticamente significativa entre la dimensión habilidades técnicas y la variable 2 en la empresa ferretera estudiada. Álvarez et al. (2023) menciona que permiten incrementar la dinámica en las tareas asignadas, aplicando las experiencias y conocimientos; estas habilidades también mejoran en el desarrollo de la persona para resolver problemas referentes a procesos y la formulación de nuevas ideas conforme a experiencias pasadas.

Por otro lado Berberoglu (2018) menciona que el comportamiento de los trabajadores es producto de sus características personales y su entorno en donde

está, las actitudes percibidas pueden ser buenas o verse afectadas por diversos factores y de sus relaciones sociales que conforman en su día a día; esto se ve reflejado en la percepción por parte de los trabajadores, si es positiva conduce a niveles más altos de compromiso, actitud y desempeño en sus labores.

Con respecto a nuestro segundo objetivo específico que es determinar la relación entre la dimensión habilidades humanas y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023, entendemos que según Regián & Quero, (2020) afirma que esta habilidad es importante para relacionarse entre un equipo de trabajo, siendo su enfoque las personas sin tener en cuenta sus características físicas o económicas con la finalidad de llegar a las metas y propósitos de una corporación u organización. La presente investigación al correlacional la dimensión habilidades humanas y el clima organizacional se encontró una significancia rho de Spearman de $r_s = 0.677$ y un p valor 0.000, lo cual determina que existe una correlación positiva entre la dimensión habilidades humanas y clima organizacional. Estos hallazgos señalan que cuanto mayor es el nivel de habilidades humanas, mayor es el nivel del clima organizacional en la empresa ferretera

En investigaciones similares como la Fuertes (2022) en su investigación sobre las mismas variables estudiadas en una institución de enfermería, en donde se encontró un rho de Spearman de $r_s = 0.550$, y un p valor = 0.000 menor a 0.05, lo cual infiere que existe una correlación positiva moderada con respecto a la dimensión habilidades emocionales y la variable 2 en el Instituto Oncológico. Por esto podemos determinar que si existe relación directa y estadísticamente significativa entre la dimensión habilidades humanas y la variable 2 en la empresa ferretera estudiada.

Con respecto a nuestro tercer objetivo específico de la investigación que es determinar la relación entre la dimensión habilidades conceptuales y el clima

organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023, entendemos que según Artieda et al. (2021), define qué capacidades como el conocimiento de toda la empresa como sus procedimientos, aprobar los cambios que sean requeridos de acuerdo a los requerimientos, influenciar en la innovación y la resolución de conflictos tanto a nivel grupal y de la organización; se entiende cómo la empresa se relaciona con su entorno y su influencia en posibles cambios externos. La presente investigación al correlacional la dimensión habilidades conceptuales y el clima organizacional se encontró una significancia rho de Spearman de $r_s = 0.693$ y un p valor $0.000.$, lo cual determina que existe una correlación positiva entre la dimensión habilidades conceptuales y clima organizacional. Estos hallazgos señalan que cuanto mayor es el nivel de habilidades humanas, mayor es el nivel del clima organizacional en la empresa ferretera.

En investigaciones similares como la de Arrascue (2021) en su investigación que tienen las mismas variables estudiadas en el personal de un Hospital, en donde se encontró un rho de Spearman de $r_s = 0.403$ y un p valor = 0.003 menor a 0.05 , lo cual infiere que existe una correlación directa y moderada entre la dimensión habilidades analíticas y la variable 2 en el Hospital Municipal. Por esto podemos determinar que si existe relación directa y significativa entre la dimensión habilidades conceptuales y la variable 2 en la empresa ferretera estudiada.

VI. CONCLUSIONES

1. En consideración el objetivo general, que es determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023, siendo esta correlación positiva, con un Rho de Spearman 0.551, con un p valor de 0.000 que es menor al 5%, lo cual indica que, a mayor nivel de habilidades gerenciales, entonces habrá un mayor es el nivel percibido del clima organizacional.
2. Con respecto a la conclusión del primer objetivo específico, que es determinar la relación entre las habilidades técnicas y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023, siendo esta correlación positiva, con un Rho de Spearman 0.509, con un p valor de 0.000 que es menor al 5%, lo cual indica que, a mayor nivel de la dimensión habilidades técnicas, entonces habrá un mayor nivel percibido de clima organizacional.
3. La conclusión del segundo objetivo específico, que es determinar la relación entre las habilidades humanas y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín – Chanchamayo 2023, siendo esta correlación positiva, con un Rho de Spearman 0.677, con un p valor de 0.000 que es menor al 5%, lo cual indica que, a mayor nivel de la dimensión habilidades humanas, entonces habrá un mayor nivel percibido de clima organizacional.
4. La conclusión del tercer objetivo específico, que es determinar la relación entre las habilidades conceptuales y el clima organizacional en una empresa ferretera, Junín – Chanchamayo 2023, siendo esta correlación positiva, con un Rho de Spearman 0.693, con un p valor de 0.000 que es menor al 5%, lo cual indica que, a mayor nivel de la dimensión habilidades conceptuales, entonces habrá un mayor nivel percibido de clima organizacional.

VII. RECOMENDACIONES

1. La primera recomendación está dirigida hacia el gerente de la empresa ferretera, considerando los resultados obtenidos se debe fortalecer las habilidades gerenciales, así como la elección de personas a determinados cargos mediante una evaluación de conocimientos y meritocracia con el propósito de seguir mejorando el nivel del clima organizacional; contribuyendo a disminuir los gastos que involucra la rotación del personal y así brindar una mejor atención a los clientes.
2. La segunda recomendación es reforzar las habilidades técnicas que son parte de una constante actualización profesional, debiendo realizar un levantamiento de las necesidades de capacitación y posteriormente elaborar programas de entrenamiento profesional como diplomados especializados y programas de maestría para mejorar las habilidades gerenciales con el propósito de ampliar el conocimiento actual y el óptimo deseado en el futuro.
3. La tercera recomendación según resultados obtenidos en la investigación, mejorar el nivel de habilidades humanas, estando sujeto esta habilidad al trabajo en equipo, realizar evaluaciones de desempeño 360° enfocado a todos los colaboradores y los que tengan interacción con el evaluado, para así realizar una retroalimentación e informe individual posterior; para que tengan mejores efectos en el clima organizacional.
4. Como cuarta recomendación es que nivel de las habilidades conceptuales crezcan, estando ligados a la resolución de conflictos y la relaciones internas entre colaboradores, contratar los servicios de un psicólogo, realizando reuniones mensualmente con cada trabajador para analizar el estado emocional y como este pueda influenciar en los procesos, cumplimiento de metas así tener un clima organizacional saludable y agradable; además de realizar reuniones grupales mensuales para recaudar sugerencias de mejora e implementación por parte de los colaboradores, con la finalidad de promover la creatividad e innovación constante y así mejorar los efectos sobre el clima organizacional.

REFERENCIAS

- Álvarez, D., Montes, J. & Osorio, C. (2023). Management skills as a factor of business competitiveness. *Región Científica*, 2(2), 23-109. <https://rc.cienciasas.org/index.php/rc/article/view/109/107>
- Arbaiza, L. (2019). *Cómo elaborar una tesis de grado*. (2nd ed.). Esan Ediciones. https://www.sancristoballibros.com/libro/como-elaborar-una-tesis-de-grado_17143
- Arias, J., y Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación* (1ra ed.). Enfoques Consulting. <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>
- Arrascue Lino, I. (2021). *Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos. Lima, 2019* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/16942>
- Arrascue, I. E., Podestá Gavilano, L. E., Matzumura Kazano, J. P., Gutiérrez Crespo, H. F. & Ruiz Arias, R. A. (2021). Employees' perception of management skills in the Los Olivos Municipal Hospital. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 275-282. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3715>
- Arroyo, R. (2022). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (3ra ed.). Ecoe Ediciones. <https://www.buscalibre.pe/libro->

[habilidades-gerenciales-desarrollo-de-destrezas-competencias-y-actitud-3-ed/9789585034938/p/54483392](https://doi.org/10.38147/INVNEG.V14I24.155)

Artieda, J., Guarnizo, W., Caiza, M. & Vayas, G. (2021). Management skills in public management. *Revista Investigación y Negocios*, 14(24), 149-156.
<https://doi.org/10.38147/INVNEG.V14I24.155>

Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *Health Services Research*, 18(2), 1-9.
<https://doi.org/10.1186/S12913-018-3149-Z/FIGURES/1>

Bratton, J., Gold, J., Bratton, A. & Steele, L. (2022). *Human Resource Management* (7ma ed.). Bloomsbury Publishing Plc.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GphcEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR6&dq=human+resources+policies+and+practices&ots=2OwAcMJ3KE&sig=WpfcciTiYSXs2NzZ4rjGJ8NQL8M#v=onepage&q=human%20resources%20policies%20and%20practices&f=false>

Brewster, C., & Hegewisch, A. (2017). *Policy and Practice in European Human Resource Management: the Price Waterhouse Cranfield Survey* (1ra ed.). Routledge Library Editions.
https://books.google.com/books/about/Policy_and_Practice_in_European_Human_Re.html?hl=es&id=5jwIDwAAQBAJ

Bukhari, S., Gul, R., Bashir, T., Zakir, S. & Javed, T. (2023). Exploring managerial skills of Pakistan Public Universities (PPUs)' middle managers for campus

sustainability. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, 13(1), 73-91.
<https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1883985>

Cabezas, E., Andrade, D. y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (1ra ed.). Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas.
<https://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>

Cisneros-Urquiza, W., Vidal-Chávez, D. & Lascano-Pérez, L. (2022). Management skills in the face of the COVID-19 emergency: A challenge for the economy of PYMEs in the city of Ambato. *Digital Publisher*, 7(2), 355-365.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1060>

Dessler, G. & Varkkey, B. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
https://books.google.com/books/about/Human_Resource_Management.html?hl=es&id=TABezgEACAAJ

Fuentes Correa, Y. (2022). *Habilidades gerenciales y clima organizacional de los servicios de enfermería de un Instituto Oncológico de Lima, 2021* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/81948>

Gamboa, J. & Suriaga, M. (2019). Management Skills of the Present. *Journal of Business Sciences*, 1(1), 30-52.
<https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5/2>

- García, J., Cerdas, V. y Chaves, E. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), 133-153.
<https://doi.org/10.15359/REP.17-1.6>
- García, M., Vesga, J. & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica* (1ra ed.). Editorial Universidad Católica de Colombia.
<https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020>
- García, N. (2013). Habilidades gerenciales humanas. *Universidad Militar Nueva Granada*, 1(1), 4-17.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11207/GarciaHerreraNelly2013.pdf;sequence=1>
- Gonzalo, S., Ramos, P. & Rojas, D. (2020). Labor Climate in Ecuadorian Companies Manufacturers of Bodyworks: Case Canfac. *Podium*, 37(1), 15-26.
<https://doi.org/10.31095/podium.202>
- Guamán Ayola, G. (2023). *Habilidades gerenciales y clima organizacional en las instituciones de educación superior* [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato].
<https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/37334>
- Guillén, M. (2013). Organizational climate of Editorial Ciencias Médicas based on the analysis of two dimensions. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 242-252.
<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumenl.cgi?IDARTICULO=43747>

- Guillen, O., Sánchez, M. & Begazo, L. (2020). *Pasos para elaborar una tesis de tipo correlacional* (1ra ed.). Magdalena del Mar. https://cliic.org/2020/Taller-Normas-APA-2020/libro-elaborar-tesis-tipo-correlacional-octubre-19_c.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación: Sexta edición* (6ta ed.). McGraw-Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas: Teoría, auto aprendizaje, desarrollo y crecimiento* (3ra ed.). McGraw-Hill. https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=8273
- Moncayo, D., Andino, P. y Medina, L. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Contribuciones a la Economía*, 16(96), 60-83. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:erv:contri:y:2015:i:2015-03:04>
- Moradi, F., Togholi, R., Abbas, J., Ziapour, A., Lebni, J. Y., Aghili, A., Baharirad, N., Mohseni, M. & Soroush, A. (2020). Hospital managers' skills required and onward challenges: A qualitative study. *Journal of Education and Health Promotion*, 9(1), 1-7. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_171_20
- Mucha Morales, R. (2021). *Habilidades gerenciales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/69151>

- Niebles, L., Torres, K., & Montenegro, A. (2020). *Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las Mipymes* (1ra ed.). Editorial de la Universidad del Atlántico. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin,+HABILIDADES+GERENCIALES+COMO+HERRAMIENTA+EN+MIPYMES.pdf?sequence=1>
- Ortiz Cueva, A. (2021). *Habilidades gerenciales y clima organizacional en la micro red de Chicmo, Andahuaylas - 2020* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/61656>
- Pacori Chavez, K. (2022). *Habilidades Gerenciales y Clima Organizacional en un Hospital de la Provincia de Canchis Cusco 2022* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/98984>
- Pazmiño, W., Parrales, M., Muñoz, L. & Merchan, V. (2019). Fundamental management skills in public administration. *Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 682-705. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/633/830>
- Peña, H. (2018). *Clima Organizacional: Una construcción personalista del ambiente laboral como escenario de la producción empresarial* (1ra ed.). Upse. <http://incyt.upse.edu.ec/libros/index.php/upse/catalog/book/4>

- Peña, H. & Villón, S. (2018). Labor Motivation. Fundamental Element in Organizational Success. *Indtec*, 3(7), 177-192.
<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Pérez, K. A. G., Prince, I. G., Álvarez, M. Á. M. & Treviño, I. L. G. (2023). Analysis of leadership and its influence on organizational climate. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 6199-6210.
https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V7I2.5784
- Real Academia Española (RAE). (2018). *Habilidad*. <https://dle.rae.es/habilidad>
- Regían, E. & Quero, M. (2020). Management skills: Tools to strengthen the organizational culture in the educational field. *Revista Scientific*, 5(18), 276-288.
<https://doi.org/10.29394/SCIENTIFIC.ISSN.2542-2987.2020.5.18.14.276-288>
- Rodríguez, E. (2016). El Clima Organizacional Presente En Una Empresa De Servicio. *Universidad Autónoma de Nariño*.
<https://aunarvillavicencio.edu.co/el-clima-organizacional-presente-en-una-empresa-de-servicio/>
- Ruvalcaba, F., Selva, C. & Sahagún, M. (2014). Satisfacción laboral: una revisión teórico-histórica de su investigación. *Estudios Sobre el Trabajo en la región centro de México*, 1(1), 113-128.
https://www.researchgate.net/publication/298214529_Satisfaccion_laboral_un_a_revision_teorico-historica_de_su_investigacion

- Salazar, E., Alvarado, D., & Holguin, G. (2021). Organizational climate and its impact on job satisfaction: Case of the Covipen Security Company. *Revista Científica Dominio de las ciencias*, 7(5), 581-596. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2269/4895>
- Sánchez, C., Gabriela, M., Vargas, G. & De Lourdes, M. E. (2017). Job satisfaction in work settings. A qualitative approach for study. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística* (1ra ed.). Bussiness Support Aneth. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/1480>
- Smutny, P., Prochazka, J. & Vaculik, M. (2016). The Relationship between Managerial Skills and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation Game. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(62), 11-22. <https://doi.org/10.15446/innovar>
- Socha, J. (2017). Habilidades gerenciales fundamentales en la toma de decisiones en una organización. *Institución Militar Nueva Granada*, 1(1), 2-24. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16189>
- Tancara Quiroga, E. (2022). *Habilidades gerenciales y clima organizacional en centros Fitness “gimnasios”: estudio comparativo de un gimnasio de La Paz Bolivia y São Paulo Brasil* [Tesis de Maestría, Universidad Mayor de San Andrés]. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/28796>

- Tinti, J., Venelli, L., Vieira, A., & Cappelozza, A. (2017). The impact of human resources policies and practices on organizational citizenship behaviors. *Brazilian Business Review*, 14(6), 636-653. <https://doi.org/10.15728/BBR.2017.14.6.6>
- Ucrós, M., Frías, E., & Sánchez Deusenith. (2018). *Habilidades gerenciales en directivos de instituciones de educación superior* (1ra ed.). Editorial Gente Nueva. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/handle/uniguajira/438>
- Vaculík, M., Procházka, J. & Smutny, P. (2014). Developing managerial competency model. *Hradec Economic*, 5(1), 10-22. https://www.researchgate.net/publication/260203000_Developing_managerial_competency_model
- Valderrama, S. (2019). *Pasos para Elaborar Proyectos de Investigación Científica Cualitativa, Cuantitativa y Mixta* (2da ed.). Editorial San Marcos. http://www.editorialsanmarcos.com/index.php?id_product=211&controller=product
- Valencia, W. (2017). *Manual de investigación universitaria, pautas para la planificación de una tesis* (1ra ed.). Ediciones Arte y Pluma. https://www.sancristoballibros.com/libro/manual-de-investigacion-universitaria_68727
- Vilcacundo Pérez, O. (2021). *El liderazgo y el clima organizacional en las empresas del tercer sector de Latacunga. Caso de estudio: Fundación "CACTU"* [Tesis

de Maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi].

<http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/8062>

ANEXOS

Anexo 02: Matriz de operacionalización

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Item	Escala de medición	Nivel y Rangos
Habilidades gerenciales	(Artieda et al, 2021) Define a las habilidades gerenciales como un conjunto de actitudes, comportamientos, conocimientos y habilidades que sirven para que un gerente realice sus actividades de manera eficiente en la solución de problemas, liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones acertadas y negociaciones. DOI: http://www.scielo.org/bo/pdf/riyn/v14n24/2521-2737-riyn-14-24-149.pdf	Esta variable será medida mediante un cuestionario en las habilidades gerenciales, que tiene 21 ítems con la escala de Likert y repartidas en 3 dimensiones	Habilidades Técnicas	Experiencia Profesional	1, 2	Ordinal	Likert (1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi Siempre, 5. Siempre)
				Capacitación Permanente	3, 4		
				Herramientas Digitales	5, 6		
				Conocimientos en computación	7, 8, 9		
			Habilidades Humanas	Trabajo en equipo	10, 11		
				Motivación a todo el equipo	12, 13		
				Liderazgo	14, 15, 16		
			Habilidades Conceptuales	Cordialidad	17		
				Resolver Conflictos	18, 19		
				Relaciones internas y externas	20		
				Creatividad e innovación	21		
Clima organizacional	(García et al, 2020) Define al clima organizacional como el ambiente percibido por los miembros de una organización que influye en su conducta, está vinculada a la satisfacción y necesidades de cada persona, su evaluación importante en la gestión del talento humano para un efectivo funcionamiento. DOI: https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/76bd0486-2793-450c-a5c3-74d793219701/content	Esta variable ha será medida a través del cuestionario del clima organizacional, que tiene 21 ítems con la escala de Likert y repartidas en 3 dimensiones	Motivación	Alcanzar una meta	1	Ordinal	Likert (1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi Siempre, 5. Siempre)
				Objetivos e intereses de las personas	2		
				Satisfacer una necesidad individual	3, 4, 5		
			Satisfacción	Reconocimiento por logros	6, 7, 8		
				Condiciones laborales	9, 10, 11, 12		
				Beneficios Obtenidos	13, 14		
			Políticas y prácticas de los Recursos Humanos	Selección del personal	15, 16		
				Capacitación del personal	17, 18		
				Evaluación del desempeño	19, 20		
				Implementación de recompensas	21		

Anexo 03: Habilidades gerenciales

Estimado Señor (a), se le presenta este cuestionario la cual es parte de un trabajo de investigación, de acuerdo con su percepción y objetividad, le pedimos que responda las siguientes interrogantes sobre Habilidad Gerenciales, resaltar que la información que nos brinde será anónima, marcando con una (X) en el número que considere, siendo Nunca (1) Casi Nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5):

Dimensiones	Indicadores	Ítems	1	2	3	4	5
Habilidades Técnicas	Experiencia Profesional	¿Los años de experiencia de los gerentes de la empresa se distingue en su labor?					
		¿Los gerentes de la empresa tienen experiencia profesional previa según su cargo?					
	Capacitación Permanente	¿La empresa motiva a sus gerentes a llevar diplomados o maestrías?					
		¿Los gerentes tienen capacitación interna permanente en sus áreas?					
	Herramientas Digitales	¿La empresa fomenta el uso e invierte en nuevas herramientas digitales?					
		¿Los gerentes aplican herramientas digitales en sus respectivas gestiones?					

	Conocimientos en computación	¿La empresa capacita a los gerentes sobre el uso y nuevas funciones del software cuando se actualizan?					
		¿La empresa brinda soporte a los gerentes cuando ocurren inconsistencias y mal funcionamiento del software?					
		¿Se demuestra el uso de conocimientos en computación por parte de los gerentes?					
Habilidades Conceptuales	Trabajo en equipo	¿Los gerentes delegan responsabilidades en equipos de trabajo de acuerdo a su especialidad?					
		¿La empresa fomenta el trabajo en equipo en sus actividades?					
	Motivación a todo el equipo	¿Los gerentes comunican las ideas y pensamientos de forma precisa y convincente?					
		¿Reconocen mediante motivación a todo el equipo por metas cumplidas?					
	Liderazgo	¿Los gerentes monitorean y guían de manera permanente las tareas asignadas?					

		¿Los gerentes consideran la opinión de usted en los procesos de decisión?					
		¿Los gerentes aplican el liderazgo con su equipo de trabajo?					
	Cordialidad	¿Los gerentes demuestran cordialidad con personas internas y externas a la empresa?					
Habilidades Humanas	Resolver Conflictos	¿Considera que los gerentes evalúan los problemas en situaciones ambiguas y completas?					
		¿Se resuelven los conflictos de manera exitosa?					
	Relaciones internas y externas	¿Los gerentes promueven mejorar las relaciones internas y externas con compañeros de trabajo, proveedores y clientes?					
	Creatividad e innovación	¿Se mantiene una constante creatividad e innovación por parte de los gerentes?					

Anexo 04: Clima Organizacional

Estimado Señor (a), se le presenta este cuestionario la cual es parte de un trabajo de investigación, de acuerdo con su percepción y objetividad, le pedimos que responda las siguientes interrogantes sobre Clima Organizacional, resaltar que la información que nos brinde será anónima, marcando con una (X) en el número que considere, siendo Nunca (1) Casi Nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5):

Dimensiones	Indicadores	Ítems	1	2	3	4	5
Motivación	Alcanzar una meta	¿Los trabajadores alcanzan las metas propuestas por la empresa?					
	Objetivos e intereses de las personas	¿Se cumplen los objetivos e interés personales de cada miembro?					
	Satisfacer una necesidad individual	¿Se celebran las fechas especiales de los trabajadores?					
		¿Se conceden permisos para realizar trámites personales?					
		¿Los trabajadores satisfacen necesidades personales laborando en la empresa?					
Satisfacción	Reconocimiento por logros	¿Se realiza incrementos remunerativos de acuerdo al desempeño de cada trabajador?					
		¿Considera que se realizar el reparto de utilidades a los trabajadores de forma equitativa?					

		¿La empresa realiza un reconocimiento por logros alcanzados a todos los trabajadores?					
	Condiciones laborales	¿Se respetan las jornadas laborales de 8 horas diarias o 48 horas semanales como máximo?					
		¿Los trabajadores considera renovar sus contratos?					
		¿Los trabajadores tienen vacaciones dentro de las fechas programadas?					
		¿Todos los trabajadores tienen condiciones laborales favorables?					
		Beneficios Obtenidos	¿Las sugerencias de los compañeros de trabajo son escuchadas o consideradas por los gerentes o jefes?				
	¿Los trabajadores obtienen beneficios por sus labores realizadas?						
Políticas y prácticas de Recursos Humanos	Selección del personal	¿La empresa realiza convocatorias internas para un puesto de trabajo?					
		¿La empresa realiza una adecuada selección del personal nuevo a contratar?					
	Capacitación del personal	¿La empresa invierte y apoya a los trabajadores en estudios en					

		instituciones externas de todas las áreas?					
		¿Todos los trabajadores reciben capacitación interna constante?					
	Evaluación del desempeño	¿Considera que la evaluación de desempeño de los trabajadores incentiva la mejora en su rendimiento laboral?					
		¿La empresa realiza evaluación de desempeño constante o parcialmente?					
	Implementación de recompensas	¿La empresa está comprometida en implementar recompensas a todos los trabajadores?					

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensiones del instrumento:

- **Primera dimensión: Motivación**
- **Objetivos de la Dimensión: Medir la motivación de los colaboradores en el desarrollo de sus labores.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
ALCANZAR UNA META	1. Los trabajadores alcanzan las metas propuestas por la empresa.	3	4	4	
OBJETIVOS E INTERESES DE LAS PERSONAS	2. Se cumplen los objetivos e interés personales de cada miembro.	4	3	3	
SATISFACER UNA NECESIDAD INDIVIDUAL	3. Se celebran las fechas especiales de los trabajadores	3	3	4	
	4. Se conceden permisos para realizar tramites personales.	3	4	4	
	5. Los trabajadores satisfacen necesidades personales laborando en la empresa.	3	4	3	

- **Segunda dimensión: Satisfacción**
- **Objetivos de la Dimensión: Medir la satisfacción de los colaboradores en el desarrollo de sus labores.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
RECONOCIMIENTO POR LOGROS	6. Se realiza incrementos remunerativos de acuerdo al desempeño de cada trabajador	4	3	4	
	7. Considera que se realiza el reparto de utilidad a los trabajadores en forma equitativa.	4	4	3	
	8. La empresa realiza un reconocimiento por logros alcanzados a todos los trabajadores	3	4	3	
CONDICIONES LABORALES	9. Se respetan las jornadas laborales de 8 horas diarias o 48 semanales como máximo.	4	4	3	
	10. Los trabajadores consideran renovar sus contratos.	3	3	3	
	11. Los trabajadores tienen vacaciones dentro de las fechas programadas.	4	4	4	
BENEFICIOS OBTENIDOS	12. Todos los trabajadores tienen condiciones laborales favorables.	3	3	4	
	13. Las sugerencias de los compañeros de trabajo son escuchadas o consideradas por los gerentes o jefes.	4	4	4	
	14. Los trabajadores obtienen beneficios por sus labores realizadas.	3	4	3	

- **Tercera dimensión: Políticas y prácticas de Recursos Humanos**
- **Objetivos de la Dimensión: Medir las políticas y prácticas de recursos humanos; y el reconocimiento de los colaboradores en las decisiones tomadas.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
SELECCIÓN DEL PERSONAL	15. La empresa realiza convocatorias internas para un puesto de trabajo	4	3	3	
	16. La empresa realiza una adecuada selección del personal nuevo a contratar.	3	3	3	
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	17. La empresa invierte y apoya a los trabajadores en estudios en instituciones externas de todas las áreas.	4	4	4	
	18. Todos los trabajadores reciben capacitación interna constante.	3	4	3	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	19. Considera que la evaluación de desempeño de los trabajadores incentiva la mejora en su rendimiento laboral.	3	4	3	
	20. La empresa realiza evaluación de desempeño constante o parcialmente	3	3	4	
IMPLEMENTACIÓN DE RECOMPENSAS	21. La empresa está comprometida en implementar recompensas a todos los trabajadores.	4	4	4	

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Naurima Ortega, Herbert

Especialidad del validador: Ingeniero Civil con grado de Maestro en Gestión Pública.

16 de agosto del 2023.

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto validador

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES GERENCIALES

Dimensiones del instrumento:

- **Primera dimensión:** Habilidades Técnicas
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacitación constante y la experiencia profesional, todo esto relacionado al puesto que ocupan los gerentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
EXPERIENCIA PROFESIONAL	1. Los años de experiencia de los gerentes se distingue en su labor.	3	4	4	
	2. Los gerentes de la empresa tienen experiencia profesional previa según su cargo.	4	4	4	
CAPACITACION PERMANENTE	3. La empresa motiva a sus gerentes a llevar diplomados o maestrías.	3	3	4	
	4. Los gerentes tienen capacitación interna permanente en sus áreas.	4	4	4	
HERRAMIENTAS DIGITALES	5. La empresa fomenta el uso e invierte en nuevas herramientas digitales.	4	3	4	
	6. Los gerentes aplican herramientas digitales en sus respectivas gestiones.	4	3	3	
CONOCIMIENTOS EN COMPUTACIÓN	7. La empresa capacita a los gerentes sobre el uso de nuevas funciones del software cuando se actualizan.	4	4	3	
	8. La empresa brinda soporte a los gerentes cuando ocurren inconsistencias y mal funcionamiento del software.	4	4	3	
	9. Se demuestra el uso de conocimientos en computación por parte de los gerentes.	3	4	3	

- **Segunda dimensión:** Habilidades Conceptuales
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir el conocimiento de los gerentes en toda la empresa, como sus procedimientos e influencia en la innovación.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
TRABAJO EN EQUIPO	10. Los gerentes delegan responsabilidades en equipos de trabajo de acuerdo a su especialidad.	3	4	4	
	11. La empresa fomenta el trabajo en equipo de sus gerentes en sus actividades.	4	4	4	
MOTIVACIÓN A TODO EL EQUIPO	12. Los gerentes comunican las ideas y pensamientos de forma precisa y convincente.	3	4	3	
	13. Reconocer mediante motivación a todo el equipo por metas cumplidas.	3	4	4	
LIDERAZGO	14. Los gerentes monitorean y guían de manera permanente las tareas asignadas	4	4	4	
	15. Los gerentes consideran la opinión de usted en los procesos de decisión.	4	4	4	
CORDIALIDAD	16. Los gerentes aplican el liderazgo con su equipo de trabajo.	4	4	4	
	17. Los gerentes demuestran cordialidad con personas internas y externas a la empresa.	4	3	3	

- **Tercera dimensión:** Habilidades Humanas
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad de los gerentes para lograr una buena interacción con todos los miembros de un equipo de trabajo.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
RESOLVER CONFLICTOS	18. Considera que los gerentes evalúan los problemas en situaciones ambiguas y complejas.	3	4	4	
	19. Se resuelven los conflictos de manera exitosa.	4	4	4	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	20. Los gerentes promueven mejorar las relaciones internas y externas con compañeros de trabajo, proveedores y clientes	4	4	4	
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	21. Se mantiene una constante creatividad e innovación por parte de los gerentes	4	4	4	

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Alberto Garcia, Cristian Joel

Especialidad del validador: Contador Público con grado de Maestro en Gestión Pública

20 de agosto del 2023.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto validador

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensiones del instrumento:

- **Primera dimensión: Motivación**
- **Objetivos de la Dimensión: Medir la motivación de los colaboradores en el desarrollo de sus labores.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
ALCANZAR UNA META	1. Los trabajadores alcanzan las metas propuestas por la empresa.	4	4	4	
OBJETIVOS E INTERESES DE LAS PERSONAS	2. Se cumplen los objetivos e interés personales de cada miembro.	4	4	3	
SATISFACER UNA NECESIDAD INDIVIDUAL	3. Se celebran las fechas especiales de los trabajadores	4	4	3	
	4. Se conceden permisos para realizar tramites personales.	3	4	4	
	5. Los trabajadores satisfacen necesidades personales laborando en la empresa.	4	4	4	

- **Segunda dimensión: Satisfacción**
- **Objetivos de la Dimensión: Medir la satisfacción de los colaboradores en el desarrollo de sus labores.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
RECONOCIMIENTO POR LOGROS	6. Se realiza incrementos remunerativos de acuerdo al desempeño de cada trabajador	4	4	4	
	7. Considera que se realiza el reparto de utilidad a los trabajadores en forma equitativa.	4	4	4	
	8. La empresa realiza un reconocimiento por logros alcanzados a todos los trabajadores	4	4	4	
CONDICIONES LABORALES	9. Se respetan las jornadas laborales de 8 horas diarias o 48 semanales como máximo.	4	4	3	
	10. Los trabajadores consideran renovar sus contratos.	3	4	3	
	11. Los trabajadores tienen vacaciones dentro de las fechas programadas.	3	4	4	
	12. Todos los trabajadores tienen condiciones laborales favorables.	4	4	4	
BENEFICIOS OBTENIDOS	13. Las sugerencias de los compañeros de trabajo son escuchadas o consideradas por los gerentes o jefes.	4	4	3	
	14. Los trabajadores obtienen beneficios por sus labores realizadas.	4	4	3	

- **Tercera dimensión: Políticas y prácticas de Recursos Humanos**
- **Objetivos de la Dimensión: Medir las políticas y prácticas de recursos humanos, y el reconocimiento de los colaboradores en las decisiones tomadas.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
SELECCIÓN DEL PERSONAL	15. La empresa realiza convocatorias internas para un puesto de trabajo	4	4	4	
	16. La empresa realiza una adecuada selección del personal nuevo a contratar.	4	4	3	
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	17. La empresa invierte y apoya a los trabajadores en estudios en instituciones externas de todas las áreas.	3	4	4	
	18. Todos los trabajadores reciben capacitación interna constante.	4	4	3	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	19. Considera que la evaluación de desempeño de los trabajadores incentiva la mejora en su rendimiento laboral.	4	4	3	
	20. La empresa realiza evaluación de desempeño constante o parcialmente	4	4	4	
IMPLEMENTACIÓN DE RECOMPENSAS	21. La empresa está comprometida en implementar recompensas a todos los trabajadores.	4	4	4	

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Alberto Garcia, Cristian Joel

Especialidad del validador: Contador Público con grado de Maestro en Gestión Pública

20 de agosto del 2023.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto validador

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES GERENCIALES

Dimensiones del instrumento:

- **Primera dimensión: Habilidades Técnicas**
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacitación constante y la experiencia profesional, todo esto relacionado al puesto que ocupan los gerentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
EXPERIENCIA PROFESIONAL	1. Los años de experiencia de los gerentes se distingue en su labor.	4	4	4	
	2. Los gerentes de la empresa tienen experiencia profesional previa según su cargo.	3	4	4	
CAPACITACION PERMANENTE	3. La empresa motiva a sus gerentes a llevar diplomados o maestrías.	4	4	3	
	4. Los gerentes tienen capacitación interna permanente en sus áreas.	4	4	4	
HERRAMIENTAS DIGITALES	5. La empresa fomenta el uso e invierte en nuevas herramientas digitales.	3	4	4	
	6. Los gerentes aplican herramientas digitales en sus respectivas gestiones.	4	4	4	
CONOCIMIENTOS EN COMPUTACIÓN	7. La empresa capacita a los gerentes sobre el uso de nuevas funciones del software cuando se actualizan.	3	3	4	
	8. La empresa brinda soporte a los gerentes cuando ocurren inconsistencias y mal funcionamiento del software.	3	4	4	
	9. Se demuestra el uso de conocimientos en computación por parte de los gerentes.	4	4	4	

- **Segunda dimensión: Habilidades Conceptuales**
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir el conocimiento de los gerentes en toda la empresa, como sus procedimientos e influencia en la innovación.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
TRABAJO EN EQUIPO	10. Los gerentes delegan responsabilidades en equipos de trabajo de acuerdo a su especialidad.	4	4	4	
	11. La empresa fomenta el trabajo en equipo de sus gerentes en sus actividades.	3	4	4	
MOTIVACIÓN A TODO EL EQUIPO	12. Los gerentes comunican las ideas y pensamientos de forma precisa y convincente.	4	4	4	
	13. Reconocer mediante motivación a todo el equipo por metas cumplidas.	3	4	4	
LIDERAZGO	14. Los gerentes monitorean y guían de manera permanente las tareas asignadas	3	4	4	
	15. Los gerentes consideran la opinión de usted en los procesos de decisión.	3	4	3	
CORDIALIDAD	16. Los gerentes aplican el liderazgo con su equipo de trabajo.	4	4	4	
	17. Los gerentes demuestran cordialidad con personas internas y externas a la empresa.	3	3	4	

- **Tercera dimensión: Habilidades Humanas**
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad de los gerentes para lograr una buena interacción con todos los miembros de un equipo de trabajo.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
RESOLVER CONFLICTOS	18. Considera que los gerentes evalúan los problemas en situaciones ambiguas y complejas.	4	4	3	
	19. Se resuelven los conflictos de manera exitosa.	3	4	4	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	20. Los gerentes promueven mejorar las relaciones internas y externas con compañeros de trabajo, proveedores y clientes	3	4	4	
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	21. Se mantiene una constante creatividad e innovación por parte de los gerentes	3	3	3	

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable / No aplicable / Aplicable después de corregir

Apellidos y nombres del juez validador: Oscanoa Salcedo, Gustavo

Especialidad del validador: Ingeniero Civil con grado de Maestro en Gestión Pública

16 de agosto del 2023.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto validador

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensiones del instrumento:

- **Primera dimensión: Motivación**
- **Objetivos de la Dimensión: Medir la motivación de los colaboradores en el desarrollo de sus labores.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
ALCANZAR UNA META	1. Los trabajadores alcanzan las metas propuestas por la empresa.	3	3	4	
OBJETIVOS E INTERESES DE LAS PERSONAS	2. Se cumplen los objetivos e interés personales de cada miembro.	4	4	4	
SATISFACER UNA NECESIDAD INDIVIDUAL	3. Se celebran las fechas especiales de los trabajadores	4	4	3	
	4. Se conceden permisos para realizar tramites personales.	4	4	4	
	5. Los trabajadores satisfacen necesidades personales laborando en la empresa.	4	4	3	

- **Segunda dimensión: Satisfacción**
- **Objetivos de la Dimensión: Medir la satisfacción de los colaboradores en el desarrollo de sus labores.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
RECONOCIMIENTO POR LOGROS	6. Se realiza incrementos remunerativos de acuerdo al desempeño de cada trabajador	3	4	4	
	7. Considera que se realiza el reparto de utilidad a los trabajadores en forma equitativa.	4	4	4	
	8. La empresa realiza un reconocimiento por logros alcanzados a todos los trabajadores	4	3	4	
CONDICIONES LABORALES	9. Se respetan las jornadas laborales de 8 horas diarias o 48 semanales como máximo.	3	4	3	
	10. Los trabajadores consideran renovar sus contratos.	4	4	3	
	11. Los trabajadores tienen vacaciones dentro de las fechas programadas.	3	4	4	
BENEFICIOS OBTENIDOS	12. Todos los trabajadores tienen condiciones laborales favorables.	4	3	4	
	13. Las sugerencias de los compañeros de trabajo son escuchadas o consideradas por los gerentes o jefes.	3	4	3	
	14. Los trabajadores obtienen beneficios por sus labores realizadas.	4	3	3	

- **Tercera dimensión: Políticas y prácticas de Recursos Humanos**
- **Objetivos de la Dimensión: Medir las políticas y prácticas de recursos humanos; y el reconocimiento de los colaboradores en las decisiones tomadas.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
SELECCIÓN DEL PERSONAL	15. La empresa realiza convocatorias internas para un puesto de trabajo	3	4	3	
	16. La empresa realiza una adecuada selección del personal nuevo a contratar.	3	4	3	
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	17. La empresa invierte y apoya a los trabajadores en estudios en instituciones externas de todas las áreas.	4	4	4	
	18. Todos los trabajadores reciben capacitación interna constante.	3	3	3	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	19. Considera que la evaluación de desempeño de los trabajadores incentiva la mejora en su rendimiento laboral.	4	4	3	
	20. La empresa realiza evaluación de desempeño constante o parcialmente	3	4	4	
IMPLEMENTACIÓN DE RECOMPENSAS	21. La empresa está comprometida en implementar recompensas a todos los trabajadores.	4	3	4	

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Oscanoa Salcedo, Gustavo

Especialidad del validador: Ingeniero Civil con grado de Maestro en Gestión Pública

16 de agosto del 2023.

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto validador

Anexo 07: Confiabilidad de instrumentos

Habilidades gerenciales (Muestra piloto)

	nro	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	
1	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4	2	4	2	3
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	3	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	1	5	1	3	3	3	2	2	1	
6	6	5	5	3	3	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	3	
7	7	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	3	5	3	
8	8	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	
9	9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
10	10	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	
11	11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
12	12	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	
13	13	2	2	2	1	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	1	
14	14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
15	15	5	2	5	5	4	4	5	4	4	2	4	2	5	4	4	4	4	4	5	5	5	
16	16	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	
17	17	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	1	3	1	2	3	5	1	
18	18	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	2	3	3	1	3	1	3	2	1	
19	19	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
20	20	4	5	3	4	3	3	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	
21	21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.981	21

Clima organizacional (Muestra piloto)

	nro	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	
1	1	3	3	3	3	2	3	1	1	1	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	
2	2	5	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	3
3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2
4	4	5	5	4	3	3	4	3	5	4	5	3	1	5	4	3	4	2	5	4	5	3	3
5	5	2	1	1	3	4	1	1	1	1	3	3	1	2	1	1	3	1	1	3	1	1	1
6	6	5	4	3	4	1	5	1	3	4	4	5	5	4	3	1	5	3	1	5	5	3	3
7	7	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	1	5	5	3	5	5	1	3	3	3	3	3
8	8	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4
9	9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	10	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5
11	11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	12	4	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3
13	13	5	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	2	5	3	1	1	3	1	1	1
14	14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	15	3	5	1	5	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	1	3	3	3	3	3
16	16	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4
17	17	2	2	1	2	3	2	3	2	5	2	3	2	3	2	4	3	1	2	2	2	2	2
18	18	3	2	5	2	3	1	5	4	2	4	1	4	1	4	2	4	1	3	1	4	4	4
19	19	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	20	3	4	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3
21	21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.968	21

Anexo 08: Base de datos en muestra total - SPSS

Cuestionario 1: Habilidades gerenciales

	c1_p1	c1_p2	c1_p3	c1_p4	c1_p5	c1_p6	c1_p7	c1_p8	c1_p9	c1_p10	c1_p11	c1_p12	c1_p13	c1_p14	c1_p15	c1_p16	c1_p17	c1_p18	c1_p19	c1_p20	c1_p21
1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4	2	4	2	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	1	5	1	3	3	2	2	1	
6	5	5	3	3	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	3
7	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	3	5	3
8	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3
13	2	2	2	1	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	1
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	2	5	5	4	4	5	4	4	2	4	2	5	4	4	4	4	4	5	5	5
16	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
17	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	1	3	1	2	3	5	1
18	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	2	3	3	1	3	1	3	2	1
19	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	5	3	4	3	3	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
23	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4
24	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
25	4	4	3	3	4	4	5	4	5	3	3	3	4	5	3	3	4	3	3	4	4
26	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4
27	5	3	3	4	3	2	3	2	3	3	4	2	3	4	3	4	5	2	3	5	4
28	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
29	5	4	3	3	4	2	2	3	4	4	4	2	4	4	3	4	5	4	3	5	2
30	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	5	5	4
31	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4
32	5	5	5	5	2	2	2	3	4	5	4	3	5	2	3	5	5	3	5	4	3
33	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3
34	3	4	4	3	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4

	c1_p1	c1_p2	c1_p3	c1_p4	c1_p5	c1_p6	c1_p7	c1_p8	c1_p9	c1_p10	c1_p11	c1_p12	c1_p13	c1_p14	c1_p15	c1_p16	c1_p17	c1_p18	c1_p19	c1_p20	c1_p21
35	5	5	3	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4
36	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
37	5	5	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	4
38	4	5	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4
39	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
41	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	5	5	3	4	5	5	4	4	4	3	4
42	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	3	4	4	5
43	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4
44	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3
45	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	5
46	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
47	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	4
48	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
49	5	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4
50	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3
51	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
52	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3
53	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	5	3
54	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
55	4	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3
56	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	4	5	4
57	4	4	3	4	3	3	3	4	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
58	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4
59	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
61	3	2	4	2	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4
62	3	5	2	2	4	2	3	2	5	3	2	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4
63	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5
64	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	2	3
65	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
68	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4

Cuestionario 2: Clima organizacional

	c2_p1	c2_p2	c2_p3	c2_p4	c2_p5	c2_p6	c2_p7	c2_p8	c2_p9	c2_p10	c2_p11	c2_p12	c2_p13	c2_p14	c2_p15	c2_p16	c2_p17	c2_p18	c2_p19	c2_p20	c2_p21
1	3	3	3	3	2	3	1	1	1	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
2	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	3
3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2
4	5	5	4	3	3	4	3	5	4	5	3	1	5	4	3	4	2	5	4	5	3
5	2	1	1	3	4	1	1	1	1	3	3	1	2	1	1	3	1	1	3	1	1
6	5	4	3	4	1	5	1	3	4	4	5	5	4	3	1	5	3	1	5	5	3
7	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	1	5	5	3	5	5	1	3	3	3	3
8	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3
13	5	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	2	5	3	1	1	3	1	1
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	3	5	1	5	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	1	3	3	3	3
16	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4
17	2	2	1	2	3	2	3	2	5	2	3	2	3	2	4	3	1	2	2	2	2
18	3	2	5	2	3	1	5	4	2	4	1	4	1	4	2	4	1	3	1	4	4
19	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	3	4	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4
23	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3
24	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3
25	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3
26	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3
27	3	2	5	2	3	3	4	2	4	4	3	5	3	4	3	2	3	2	3	3	4
28	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
29	4	2	5	3	5	3	4	4	4	4	3	5	4	4	2	4	3	2	4	2	4
30	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3
31	5	4	4	3	3	4	1	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3
32	4	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	3	4	4	2	4	4	3	3
33	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3
34	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5

	c2_p1	c2_p2	c2_p3	c2_p4	c2_p5	c2_p6	c2_p7	c2_p8	c2_p9	c2_p10	c2_p11	c2_p12	c2_p13	c2_p14	c2_p15	c2_p16	c2_p17	c2_p18	c2_p19	c2_p20	c2_p21
35	3	4	3	3	4	4	2	3	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3
36	3	3	3	3	3	3	5	3	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	3
37	5	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	5	3	3	4	5	4
38	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3
39	3	4	3	4	5	3	4	5	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	5	3
40	4	3	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3
41	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	3	5	5	5
42	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
43	4	4	4	3	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
44	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3
45	4	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	3
46	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
47	4	4	4	5	4	3	4	3	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5
48	4	4	3	4	4	3	5	3	4	4	3	5	4	5	4	4	4	3	5	4	3
49	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
50	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3
51	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
52	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3
53	4	4	4	3	5	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3
54	4	3	1	4	4	4	1	4	4	3	2	3	4	3	3	5	1	4	4	3	3
55	4	4	5	3	4	2	3	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	3	3
56	5	5	3	4	4	3	2	3	2	4	3	4	3	3	4	5	3	4	4	4	4
57	4	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	4	4	2	2	3	2	2
58	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3
59	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	2	3	4	2	2
61	2	3	2	4	3	3	1	3	2	2	2	4	3	3	3	4	2	4	4	3	3
62	3	4	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	2	3
63	2	2	3	5	4	3	4	1	1	4	1	5	2	5	5	5	1	5	5	4	5
64	3	4	3	3	4	2	3	2	5	3	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2
65	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	4	3	1	5	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	1	3	1	3	3	1	1
68	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4

Anexo 09: Pruebas de normalidad

Tabla 13

Pruebas de normalidad de la variable 1: Habilidades gerenciales y dimensiones

Kolmogórov-Smirnov			
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	0.457	68	0.0000
Habilidades técnicas	0.478	68	0.0000
Habilidades humanas	0.347	68	0.0000
Habilidades conceptuales	0.321	68	0.0000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Tabla 14

Pruebas de normalidad de la variable 2: Clima organizacional y dimensiones

Kolmogórov-Smirnov			
	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	0.329	68	0.0000
Motivación	0.336	68	0.0000
Satisfacción	0.306	68	0.0000
Políticas y prácticas de Recursos Humanos	0.305	68	0.0000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Anexo 10: Población y muestra del estudio

Muestreo no probabilístico censal

Según Sánchez et al. (2018) menciona sobre el muestreo no probabilístico que está basado a criterio del investigador, debido a que las unidades de muestreo no se eligen por procesos de azar. Además, que un muestreo es censal ya que se recopila información de todos los miembros de la población.

Con respecto a lo mencionado, se utilizó el muestreo no probabilístico con un muestreo censal, debido a que se eligió a criterio del investigador, siendo importante la percepción de todos los colaboradores que conforman la empresa.

Los colaboradores que conforman la empresa ferretera según sus áreas son los siguientes:

Tabla 15

Población y muestra del estudio

Área	Número de Colaboradores	Horario
Gerente General	1	9:00 am - 6:00 pm
Gerentes de Línea	5	9:00 am - 6:00 pm
Recursos Humanos	2	9:00 am - 6:00 pm
Contabilidad	4	9:00 am - 6:00 pm
Finanzas	3	8:00 am - 7:00 pm
Compras	4	8:00 am - 7:00 pm
Almacén	18	1er turno 8:00 am - 1:00 pm 2do turno 1:00 pm - 7:00 pm
Ventas	17	1er turno 8:00 am - 1:00 pm 2do turno 1:00 pm - 7:00 pm
Despachos	3	1er turno 8:00 am - 1:00 pm 2do turno 1:00 pm - 7:00 pm
Conductores	4	8:00 am - 7:00 pm
Mantenimiento	2	8:00 am - 7:00 pm
Limpieza	2	8:00 am - 7:00 pm

Seguridad	3	1er turno 8:00 am - 1:00 pm 2do turno 1:00 pm - 7:00 pm
Total	68	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, WALTER SECHURAN FERNANDO ARTURO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Habilidades gerenciales y clima organizacional en una empresa ferretera, Junín - Chanchamayo 2023", cuyo autor es OSCANOA SALCEDO JHORDAN BENJAMIN, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17.00%, 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, 03 de Enero del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
WALTER SECHURAN FERNANDO ARTURO DNI: 10003475 ORCID: 0000-0002-7233-4689	Firmado electrónicamente por: FWALTERS el 12-01- 2024 08:16:54

Código documento Trilce: TRI - 0716588