

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Habilidades gerenciales y su relación con el clima organizacional en
estaciones de servicio Chiclayo-Mocupe, 2022**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Keyla Milagros Fernandez Arbañil

ASESOR

Martha Fiorella Portaro Inchaustegui

<https://orcid.org/0000-0003-4433-0215>

Chiclayo, 2024

**Habilidades gerenciales y su relación con el clima organizacional en
estaciones de servicio Chiclayo-Mocupe, 2022**

PRESENTADA POR

Keyla Milagros Fernandez Arbañil

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Valicha Cuadra Morales

PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Caverio
SECRETARIO

Martha Fiorella Portaro Ichaustegui
VOCAL

Dedicatoria

A Dios, por brindarme la fuerza necesaria para perseguir mis metas y objetivos, fortaleciendo mi espíritu y guiándome para cumplir mis propósitos. A mi familia que está constantemente brindándome su apoyo incondicional, especialmente a mis madres Julia y Maribel, a mi papá Maximiliano, a mis tíos Max y Milton y a mi hermana Marjorit, quienes me inspiraron a ser mejor cada día, sin rendirme ante los obstáculos que se puedan presentar, logrando culminar mi carrera profesional.

Agradecimiento

En primera instancia, agradecer a Dios por seguirme guiando en mi etapa universitaria. Asimismo, a mi familia por su incondicional apoyo, fuerza y motivación en cada momento. A los docentes y asesores de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, por los consejos brindados en cada sesión que permitió un mejor desarrollo en la presente investigación, asimismo; por sus enseñanzas para lograr ser profesionales competentes que requiere el mercado laboral.

Habilidades gerenciales y su relación con el clima organizacional en estaciones de servicio Chiclayo-Mocupe, 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

4%

2

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

3

pdfs.semanticscholar.org

Fuente de Internet

1%

4

repositorio.upeu.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

repositorio.usil.edu.pe

Fuente de Internet

1%

6

repositorio.utp.edu.pe

Fuente de Internet

1%

7

www.scielo.org.bo

Fuente de Internet

1%

8

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

Índice

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción	8
Revisión de literatura	10
Materiales y métodos	15
Resultados y discusión.....	17
Conclusiones	24
Recomendaciones	25
Referencias.....	25
Anexos	29

Resumen

La percepción que tienen los colaboradores sobre su ambiente de trabajo depende en gran parte de cómo perciben las habilidades que poseen los directivos. Ante ello, se realizó el presente trabajo de investigación teniendo como objetivo principal establecer la relación entre las habilidades gerenciales y clima organizacional en estaciones de servicio Chiclayo-Mocupe, 2022. La metodología de la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de nivel correlacional, la muestra estuvo conformada por 150 colaboradores a quienes se les aplicó un cuestionario para cada una de las variables, estructuradas en escala de Likert, en la variable de habilidades gerenciales se empleó el modelo de Whetten y Cameron y para la variable clima organizacional se empleó el modelo descrito por Litwin y Stringer. Las técnicas estadísticas que se utilizaron fue el Alfa de Cronbach, indicando que los constructos tienen un buen nivel de confiabilidad. En base a los resultados obtenidos, se demostró un $Rho=0,481$ por lo que se demostró que existe una relación moderada entre las habilidades gerenciales y clima organizacional dentro de las estaciones de servicio Chiclayo – Mocupe.

Palabras clave: habilidades gerenciales, clima organizacional, motivación, eficiencia.

Abstract

The perception that employees have about their work environment depends largely on how they perceive the skills that managers possess. Given this, the present research work was carried out with the main objective of establishing the relationship between managerial skills and organizational climate in service stations Chiclayo-Moque, 2022. The research methodology had a quantitative approach, with a non-experimental design and correlational level, the sample consisted of 150 collaborators to whom a questionnaire was applied for each of the variables, structured on a Likert scale, in the variable of managerial skills the model of Whetten and Cameron was used and for the variable organizational climate the model described by Litwin and Stringer. The statistical techniques used was Cronbach's Alpha, indicating that the constructs have a good level of reliability. Based on the results obtained, a $Rho=0.481$ was demonstrated, which is why it was demonstrated that there is a moderate relationship between managerial skills and organizational climate within the service stations Chiclayo – Moque.

Keywords: managerial skills, organizational climate, motivation, efficiency.

Introducción

El entorno empresarial se ve afectado por los constantes cambios, que son ocasionados principalmente por la entrada de nuevos competidores, las ventajas que brinda la tecnología y el predominio de los efectos de la globalización, que repercute en todo tipo de compañía, independiente de la estructura, tamaño, y sector de actividad, ante ello es fundamental la existencia de un directivo que posea las habilidades y el perfil idóneo, ya que hoy en día las empresas requieren de gerentes competentes para liderar grupos altamente capacitados, asimismo poder establecer un ambiente laboral óptimo para el adecuado desempeño de sus funciones logrando las metas y objetivos trazados.

Actualmente, es fundamental considerar la importancia que tienen las competencias directivas y el clima laboral para el adecuado desempeño en la organización, ya que estas se centran en las actitudes de los integrantes, debido al impacto económico-social que crea y su efecto en la rentabilidad; con el propósito de cumplir con las metas y ser más competitivas en el mundo (Larrea, 2019). Para ello, es determinante que los directivos combinen liderazgo, espíritu empresarial y habilidades, permitiendo planear y poner en marcha acciones para la correcta toma de decisiones para desafiar a los complejos retos que se presentan en el entorno (Arrascue et al., 2021), puesto que el logro de los resultados esperados va ser el compromiso de las personas que ocupan los altos cargos; asimismo, cuando los gerentes tiene conocimientos de cómo los trabajadores perciben a la entidad, a ellos les resulta más satisfactorio encaminarlos hacia el logro de los resultados proyectados (Soto, 2020).

Motivo por el cual, los líderes deben aprender a orientar las diversas aptitudes de los colaboradores, mediante el diálogo para la correcta toma de decisiones impulsando un ambiente laboral satisfactorio (Paredes et al., 2019). Sin embargo, los líderes no tienen en cuenta el uso de competencias que permita gestionar adecuadamente al talento humano y tomar decisiones de manera eficiente y eficaz (Soto, 2020). En base a ello, un estudio realizado por Manpower Group, el 54% de los empleadores a nivel global presentan escasez de talento en el año 2020, lo cual es un porcentaje significativamente mayor a lo observado en el año 2010 que es del 31% (Gestión, 2020), lo cual afecta la productividad, por ende, es fundamental señalar que las organizaciones se deben centran en reclutar y seleccionar colaboradores con habilidades eficientes y necesarias para el puesto de trabajo.

Por otro lado, el 86% de los colaboradores renuncian por el motivo del mal clima organizacional generado por los directivos, y el 14% restante renuncia por temas salariales y por la ausencia de beneficios académicos, lo cual es un problema en las organizaciones, ya que

si un colaborador renuncia el poder reemplazarlo generará gastos del 21% más de dicho colaborador que se fue dependiendo del puesto que ocupa (Gestión, 2019).

Tras realizar la revisión de la literatura, diversos investigadores se basan en el análisis de las habilidades de los gerentes que, si bien es cierto gran parte de ellos poseen similitudes, sin embargo, en distintas investigaciones se muestra evidencia de la asociación entre ciertas habilidades gerenciales para el predominio del buen clima laboral enfocándose en una población en específico (Paredes et al., 2021), por lo cual se requiere de investigaciones empíricas que permita brindar información a través de un análisis estadístico, asimismo, mostrar la correlación de ambas variables dentro de las estaciones de servicios; ante ello, la importancia del presente estudio radica en analizar la percepción de los colaboradores en función a las habilidades que más desempeñan los directivos y como perciben su ambiente laboral.

En base a ello, se evidencia problemas que determinan la continuidad de la organización, por motivos de cómo la alta dirección logra un adecuado ambiente laboral, respecto a la práctica de las habilidades gerenciales que estos puedan desempeñar, repercutiendo en el rendimiento de los colaboradores y rentabilidad de la organización. Es así que, en la parte administrativa se tiene como problemática limitadas capacitaciones, no se delegan adecuadamente las funciones en base a las competencias de cada colaborador, en algunas ocasiones no se gestionan los conflictos adecuadamente, muchas veces no se trabaja en equipo, mal clima organizacional, todo esto se debe a la escasa inversión de los altos mandos, considerándolo como un gasto mas no como una ventaja, todo lo mencionado trae como consecuencia que los colaboradores se sienten agobiados, aburridos, teniendo una mala percepción de las habilidades del directivo y por ende también clientes insatisfechos.

Por otro lado, en la parte operativa se tiene como problemática la deficiente motivación del personal para atender adecuadamente, ausencia de capacitaciones, de incentivos económicos, asimismo, los encargados de las estaciones de servicio realizan constantes rotaciones de los colaboradores, todo esto conlleva a que se sientan exhaustos, sin sentir un ambiente laboral adecuado, teniendo como consecuencia la renuncia del mismo.

En consideración a la problemática expuesta, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación de las habilidades gerenciales con el clima organizacional en estaciones de servicio Chiclayo-Mocupe, 2022?, en base a ello, se formula como objetivo general, establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en estaciones de servicios y, como objetivos específicos se plantea analizar la

percepción de las habilidades gerenciales y analizar las características del clima organizacional de las mismas estaciones de servicio.

El presente estudio se justifica por el aporte científico que esta brinda, cuyas variables han sido estudiadas en distintos ámbitos, pero con limitado alcance en el sector de estaciones de servicio, mostrando las distintas habilidades que deben poseer los directivos, permitiendo perfeccionar sus habilidades que tienen con nuevas habilidades de gestión, ayudando a establecer un buen ambiente laboral para el rendimiento eficiente de los colaboradores. Contribuyendo de este modo al fortalecimiento del campo de la administración, debido a que el talento humano es fundamental para poder alcanzar los resultados esperados, ya que la preocupación principal de las organizaciones es ser rentable, productiva y competitiva, es por ello que se debe contar con líderes que posean las habilidades idóneas para garantizar un adecuado clima organizacional; además de ello, en base a la problemática real abordada, el presente estudio va a brindar información para que los directivos de las estaciones de servicio realicen planes de fortalecimiento o mejoramiento, permitiendo implementar estrategias que mejoren el clima organizacional y el líder pueda tener una visión panorámica para la eficiente toma de decisiones.

Revisión de literatura

En el estudio efectuado por Paredes et al. (2021) tuvo por objetivo establecer la relación entre las habilidades gerenciales y clima organizacional de las Pymes de Villa Juárez, Sonora. Los resultados del presente estudio mostraron que, mayormente se ejercen las habilidades interpersonales, puesto que existe la negociación y liderazgo, es decir que en primera instancia la habilidad de negociación es importante obtener un resultado beneficioso entre los integrantes de la empresa ante un problema forjando un sentido de compromiso, que induzca a poder alcanzar los metas establecidas, asimismo, el liderazgo es una habilidad directiva para ganar poder e influencia en el equipo de trabajo, que va impulsar a poder obtener un adecuado clima laboral y a la obtención de buenos resultados. Por su parte, según Gonzáles et al. (2022) realizó un estudio que tiene por finalidad sugerir un plan de acciones para optimizar el ámbito laboral desde la concepción de la calidad directiva, por tal motivo se llevó a cabo un proceso detallado para el diagnóstico de ambas variables en estudio, lo cual se desarrolló en una empresa comercializadora de combustible, evidenciándose como resultados desfavorables; ya que existen aspectos por mejorar para incrementar la realización y satisfacción personal, pues los líderes de la organización no enfocan sus esfuerzos en sus colaboradores, ni en sus ideas, ya que no hablan de sus necesidades, motivaciones, trabajo en equipo, ni de cooperación, lo cual

se evidencia insatisfacción en los colaboradores, pues no perciben un ambiente laboral adecuado.

Por otro lado, Soto et al. (2020) en su investigación tuvieron como finalidad analizar la relevancia de las decisiones de los gerentes para el adecuado clima laboral en una empresa. Los resultados fueron enfocados en la comunicación organizacional, habilidades gerenciales y decisiones de los directivos, ante ello las adecuadas decisiones concedidas por las habilidades de los líderes, generan en gran parte un excelente clima organizacional, pero nada sería posible si las ideas de desarrollo y compromiso no llegan a todos los colaboradores, por ende se evidencia que la comunicación, así como la cooperación entre los integrantes de la entidad se logrará tener un sentido de identidad con la empresa. Asimismo, Larrea (2019) realizó una investigación que tiene por objetivo ofrecer un modelo de habilidades gerenciales orientado a promover un buen clima laboral. Los resultados indican que los directivos tienen una adecuada comunicación con los colaboradores, poseen liderazgo, así como la capacidad de manejar conflictos, brindan motivación, recompensas, gestionan el recurso humano y los recursos administrativos que fueron los factores más importantes que lograron un mejor clima organizacional.

Por consiguiente, Alegría y Alarcón (2022) realizaron un estudio que tiene por finalidad analizar la asociación de las habilidades directivas con el clima organizacional. En función al resultado se obtuvo que las habilidades de los líderes bajo estudio manifiestan el 74.5% del clima laboral, puesto que los directivos poseen gran parte de las habilidades como manejar conflictos laborales, trabajar en equipo y motivar, ante ello las empresas deben tener en cuenta considerar dentro de su análisis las habilidades gerenciales y buscar elementos para favorecerlas a fin de incrementar la percepción del clima laboral. Por otra parte, Bravo et al. (2018) desarrollaron una investigación que tuvo por objetivo realizar un diagnóstico del clima organizacional contemplando las ocho sedes de una entidad distribuidora de combustible, en función a la percepción de sus colaboradores, ante ello los resultados indican un ambiente laboral propicio; puesto que los colaboradores conocen los objetivos, políticas y estructura de la empresa, percibiendo que conforman un equipo sólido en el cumplimiento de los mismos, existe confianza plena entre jefe-subordinado por lo cual sus órdenes son aprobadas y realizadas, asimismo, se evidencia que los directores de cada estación tienen en claro hacia donde se dirigen para alcanzar el éxito de los objetivos y realizan diversas acciones para motivar a su equipo de trabajo, se resalta que en la dimensión de apoyo o cooperación, el personal afirma estar dispuesto en el cumplimiento de las metas y que el apoyo entre los miembros del equipo es crucial en dichas empresas.

En cuanto a la base teórica para la variable de habilidades gerenciales Longenecker et al. (como se cita en Leyva et al., 2017) la señalan como un conjunto de saberes, destrezas, conductas y cualidades que necesitan los líderes para desempeñarse eficientemente en la organización. Ante ello, las habilidades de la gerencia son claves para una gestión eficiente, el líder primero debe autogobernarse para poder gobernar a los subordinados. Tal es así que, estas competencias directivas van a ayudar que los líderes tengan una mejor interrelación con sus subordinados de todos los niveles, ya que las organizaciones buscan que los directivos posean diversas habilidades para generar una adecuada toma de decisiones que contribuyan a potenciar el desarrollo y la productividad (Pereda et al., 2014). Asimismo, las habilidades gerenciales son destrezas que adquiere un líder en cualquier circunstancia, las cuales son observadas por las personas que están en el entorno, por ende, existen individuos que aplican distintos tipos de habilidades, debido a que poseen diferentes estilos y también personalidades, ante ello, las habilidades pueden repercutir en otras personas porque son comportamientos que las mismas personas pueden controlar, ante ello es indispensable el poder poseer diversas habilidades que garanticen un adecuado desempeño y contribuya a mejorar la imagen institucional (Whetten & Cameron, 2011).

En consecuencia, Madrigal et al. (2009) señala que para poder liderar o dirigir un equipo de trabajo además de los conocimientos técnicos se requiere tener en claro cómo hacerlo, para ello es fundamental poseer habilidades y capacidades para poder persuadir en su equipo de trabajo, teniendo en consideración al talento humano, enfocándose, que ellos forman parte fundamental dentro de la organización, ante ello para lograr un buen clima organizacional, el líder debe de saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades), estos aspectos forma el trinomio con la finalidad de obtener éxito y lograr buenos resultados.

Para analizar la percepción de los colaboradores referentes a las habilidades de los gerentes se empleó el modelo de Whetten y Cameron (2011), el cual consta de tres dimensiones:

En cuanto a la primera dimensión habilidades personales, no influyen en otros individuos, pero si están direccionadas al manejo del propio yo (Whetten & Cameron, 2011). Estas habilidades en conjunto representan mejoras en la dirección de una empresa de manera estable (Ramírez, 2018), ante ello se debe desarrollar el autoconocimiento, manejo de estrés laboral y solución de conflictos de manera razonable y creativa.

La segunda dimensión la componen las habilidades interpersonales, se desarrollan cuando se interactúa con otras personas que están en el entorno (Whetten & Cameron, 2011),

proporcionando a los líderes el manejo de equipo de trabajo con mayor eficiencia y eficacia. (Bustamante, 2005). Asimismo, resalta su importancia en la relación de los líderes con sus colaboradores, pues van a contribuir en el beneficio de las relaciones interpersonales agradables y duraderas en la organización (Ramírez, 2018). Se enfatizan habilidades como la comunicación de soporte, ganar poder e influencia en el equipo de trabajo, así como también el poder motivar y manejar conflictos de la manera más óptima.

Por último, tenemos la dimensión de habilidades grupales, consiste en alinear equipos efectivos y el trabajo colectivo, liderar con el objetivo de poder obtener un cambio positivo. Por lo general estas habilidades se dan cuando se interacciona con individuos, ya sea como líder o como miembro del grupo (Whetten & Cameron, 2011), por lo tanto, el líder debe ser capaz de poder influir en sus subordinados, valorar el esfuerzo de su grupo, ser alentador hacia cambios positivos y facilitar el objetivo trazado, ante ello, es necesario que conozca a su personal con el cual se rodea en el día a día y así le permita formar un grupo de trabajo, con la finalidad de demostrar lo que hacen para que sean valoradas sus actividades (Ramírez, 2018). Ante ello, se presentan habilidades como delegación y facultamiento, formulación de equipos efectivos y liderar un cambio auténtico.

En cuanto a la variable de clima organizacional Gonçalves (como se cita en García, 2009) mencionan que el clima organizacional se concibe en la percepción que el colaborador tiene respecto a los procesos que se dan dentro del ámbito laboral, por ende, el comportamiento que tengan los colaboradores no solo depende de los factores externos de la compañía, sino también de la percepción que tienen en base a la interacción con sus compañeros de trabajo y del puesto donde se desempeñan. Por lo tanto, cada organización tiene características en particular que conciertan día a día una identidad a diferencia de otras compañías, esta identidad no solo se refiere a su estructura, sino al recurso humano; ante ello, cada colaborador puede ser eficiente y eficaz en la organización dependiendo si está satisfecho, si tiene la percepción de un buen ambiente laboral y en la medida que sus necesidades tanto laborales y personales sean satisfechas el cual va ser medida a través del clima organizacional. (Monroy, 2017)

Otro concepto a considerar es de Litwin y Stringer (1968) quienes mencionaban que el clima organizacional hace referencia a la apreciación que tienen los colaboradores sobre el ámbito interno de la entidad, el cual muchas veces se ve afectado por los valores, creencias y motivaciones que tienen los altos mandos dentro de ella y repercute negativamente en cada uno de los subordinados. De acuerdo a lo detallado por los autores en mención, se infiere que es indispensable que los líderes promuevan un adecuado ambiente laboral, ya que las actitudes de los colaboradores están en función a cómo perciben los procesos o actividades que se

desempeñen dentro de ella, asimismo al no cubrir estas necesidades se evidenciará aspectos negativos que afectará la productividad.

Para el estudio de la presente variable se utilizó el modelo de Litwin y Stringer (1968), donde nos da a entender como la conducta de una persona se ve ostentosa por algunas situaciones que se dan en el ambiente laboral, asimismo se basa en nueve dimensiones.

Estructura: Esta dimensión se basa a la percepción que tienen los colaboradores referentes a las reglas, procedimientos, estrategias y jerarquías que existen en la organización u otras limitaciones que frenan el desempeño de los colaboradores (Litwin & Stringer, 1968). Asimismo, los efectos, van a estar vinculados a la efectividad que la empresa ofrezca, así como también en las labores independientes, informales y poco estructuradas (Huamaní et al., 2021). Por ende, se exige darle la suficiente atención a la estructura de la organización donde los colaboradores tengan el claro el proceso interno de la empresa, a tal punto que no caiga en la burocracia pero que tampoco pierda la flexibilidad que reduce la operatividad (Pereda et al., 2014).

Responsabilidad: Muestra el compromiso que tiene el colaborador con la empresa, implicando a asumir retos y metas que la organización ha planteado para cada uno, con el objetivo de salir beneficiados tanto la empresa como el mismo colaborador (Litwin & Stringer, 1968), asimismo, se manifiesta como la capacidad para tomar decisiones de manera autónoma en asuntos relacionados a su área de trabajo (Huamaní et al., 2021), tener responsabilidad elevada, crear sus propias exigencias en base a su desempeño y no tener observaciones del directivo en alguna labor desempeñada (Acosta & Venegas, 2010).

Recompensa: Se basa en que cada miembro debe recibir lo que le corresponde por el trabajo que ha realizado, mostrando que todos los integrantes reciban una remuneración justa y equitativa por el trabajo desempeñado (Litwin & Stringer, 1968). Por lo cual, se tiene que tener en cuenta los beneficios sociales, económicos, profesionales y familiares que ofrece la entidad a sus colaboradores, donde se debe priorizar más el premio que el castigo (Hernández et al., 2018).

Riesgo / Desafío: Se basa a la percepción que tienen los colaboradores sobre las dificultades en la realización de sus funciones, asimismo la calidad que las empresas promueven acontecimientos para el logro de los resultados (Litwin & Stringer, 1968). Por ende, radica en el sentir de los colaboradores referente a los desafíos que se presentan en el centro de trabajo, concibiéndose en que la empresa promueva la admisión de riesgos que vayan a la par de poder alcanzar tanto las metas como objetivos establecidos (Díaz et al., 2020).

Normas: Hace referencia a la importancia que pone la empresa en la percepción de interés en el cumplimiento de normas de rendimiento, haciendo un adecuado trabajo los colaboradores y reflejado en el logro de los resultados (Litwin & Stringer, 1968). Tal es así que, hace énfasis en la relevancia de plantear metas claras y precisas para el correcto desempeño (Acosta & Venegas, 2010).

Apoyo: Percepción de ayuda entre los altos mandos con sus colaboradores y viceversa, así como también la ayuda entre colaboradores, esto contribuye a la unión de los integrantes para un mayor rendimiento de los mismos (Litwin & Stringer, 1968). Por ende, se enfoca en la cooperación entre todos los niveles de la organización para un mejor desempeño y cumplimiento de los objetivos trazados (Huamaní et al., 2021).

Calidez: Percepción acerca del ambiente laboral, las relaciones y la comunicación formal e informal entre colaboradores y líderes (Litwin & Stringer, 1968). También, se define como la percepción que tienen los integrantes de la entidad referente a la presencia de un ámbito agradable y las adecuadas relaciones entre subordinados y jefes (Acosta & Venegas, 2010).

Conflicto: Discrepancia entre usuarios, aquí entra a tallar lo que los colaboradores perciben de sus directivos respecto a la escucha activa que ellos muestran y la generación de soluciones (Litwin & Stringer, 1968). Por lo cual, los superiores deben considerar las diferentes perspectivas de los colaboradores y no limitarse a solucionar conflictos en la primera instancia que surjan, sino deben escuchar a cada uno de ellos y luego dar alternativas de solución (Acosta & Venegas, 2010).

Identidad: Sentimiento de compromiso que tiene el colaborador con la empresa, relacionando sus expectativas personales con los de la empresa, es de mucha relevancia que los colaboradores sientan que son una pieza clave (Litwin & Stringer, 1968). Considerar un rendimiento eficiente de los colaboradores y sus expectativas va permitir obtener un sentido de identidad y amor por la empresa, dando pase a una serie de beneficios en la misma, cuyo centro debe estar el directivo, donde este influya en sus colaboradores desde el ejemplo, generando un sentido de pertenencia por parte de los mismos cumpliendo con sus expectativas (Hernández et al., 2018).

Materiales y métodos

La presente investigación fue de tipo básica, con enfoque cuantitativo, puesto que las variables en estudio se midieron a través de técnicas estadísticas las cuales permitieron analizar la información (Hernández et al., 2014), de nivel correlacional; ya que, la finalidad fue conocer la asociación entre dos variables en un contexto específico. De diseño no experimental de corte

transversal, debido a que se llevó a cabo sin manipular las variables y analizar el fenómeno tal y como se dio en el contexto actual; por otro lado, los datos se recolectaron en un tiempo excepcional de manera única (Hernández et al., 2014).

El presente estudio se enfocó en los colaboradores que trabajan en estaciones de servicio de la ruta Chiclayo - Mocupe, por lo que se consideró como una población infinita, puesto que no se tiene un dato exacto de cuantos colaboradores hay en las estaciones de servicio, además se utilizó un muestreo por conveniencia, siendo una técnica no probabilística que se utiliza para establecer muestras de acuerdo a la disponibilidad de los colaboradores que forman parte de la muestra (Hernández et al., 2014); que, estuvo conformada por 150 trabajadores, que se distribuyen 60 personas en la parte administrativa y 90 personas en la parte operativa los cuales tengan igual o más de 2 años laborando.

La técnica que se empleó fue la encuesta acorde a la teoría analizada, y como instrumento se utilizó un cuestionario para cada una de las variables. En base a ello para la variable 1 Habilidades Gerenciales, proviene del modelo de Whetten y Cameron (2011); el objetivo del presente instrumento es analizar la percepción de los colaboradores respecto a las habilidades de los directivos, dicho cuestionario estuvo estructurado por 31 preguntas distribuidas en 3 dimensiones: Habilidades Personales (12), Habilidades Interpersonales (11) y Habilidades Grupales (8), el cual tiene una estructura en escala Likert, indicando su naturaleza ordinal. Del mismo modo, como variable 2 se tiene al clima organizacional empleándose el modelo de Litwin y Stringer (1968), cuyo objetivo del presente instrumento es analizar las características del clima laboral en empresas de estaciones de servicios, dicho cuestionario estuvo estructurado por 50 preguntas distribuidas en 9 dimensiones: Estructura (8), responsabilidad (7), recompensa (6), desafío/riesgo (5), calidez (5), apoyo (5), estándares de desempeño/normas (6), conflicto (4) e identidad (4), el cual tiene una estructura en escala Likert, indicando su naturaleza ordinal.

Para la recolección de los datos, se solicitó en primera instancia la autorización de los directivos de las estaciones de servicio, luego se le dio a conocer la finalidad del presente estudio al personal que integra el lugar de trabajo, asimismo se hizo hincapié que los resultados obtenidos serán estrictamente de carácter confidencial, por lo que sus respuestas no afectarían su situación laboral, asimismo, se realizó de manera presencial durante el mes de octubre de acuerdo a la disponibilidad de los colaboradores que formaron parte de la muestra.

Por último, se realizó el procesamiento de los datos donde se hizo uso del programa Microsoft Excel, para posteriormente transferir los datos al programa estadístico SPSS V27. Las técnicas estadísticas que se utilizaron fue la prueba de confidencialidad mediante el Alfa

de Cronbach, para determinar la fiabilidad del instrumento, en el cual se obtuvieron valores superiores a 0.80 por cada una de las variables, lo que indica que los constructos tienen un buen nivel de confiabilidad; asimismo, se realizó un análisis descriptivo haciendo uso de la media para analizar la percepción de los colaboradores de ambas variables en estudio, posteriormente, se desarrolló la prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov, donde los valores son menores a 0.05 lo que significa que son pruebas no normales (Anexo 5); de manera que, para la comprobación de la hipótesis se llevó a cabo mediante Rho de Spearman, que se ajusta a lo que se pretende con esta investigación.

Resultados y discusión

La muestra estuvo conformada por los colaboradores de las estaciones de servicio Chiclayo-Moque, a quienes se les aplicó el cuestionario. Asimismo, en la parte administrativa laboran 60 colaboradores quienes el 55% son mujeres y el 45% son hombres, quienes se encuentran en un rango de edad entre 25-30 años. Por otro lado, en la parte operativa, laboran 90 colaboradores quienes el 39% son mujeres y el 61% son hombres, estando en un rango de 25-30 años.

Objetivo específico 1: Analizar la percepción de las habilidades gerenciales en estaciones de servicio Chiclayo-Moque, 2022

Tabla 1

Percepción de los colaboradores respecto a las habilidades Gerenciales

Variable	Media	Dimensiones	Media
Habilidades Gerenciales	2.49*	Habilidades personales	2.67
		Habilidades interpersonales	2.44
		Habilidades grupales	2.36

Se observa que en la variable de habilidades gerenciales se tiene una media de 2.49*, lo cual se deduce que hay deficiencias en la parte interna de las estaciones de servicio, en el sentido de cómo los líderes de las organizaciones interactúan con sus colaboradores,

evidenciándose limitadas actividades por parte del directivo en pro de direccionar los objetivos de la organización con los de cada colaborador, todos estos aspectos repercuten directamente en el desempeño de los mismos, limitándolos en la ejecución de las metas trazadas en la organización. Se evidencia que en la parte administrativa las mujeres son las que perciben en el día a día las habilidades de los altos mandos, puesto que representan el 55%, por otro lado, en la parte operativa son los hombres son quienes perciben la gran parte de las habilidades de los gerentes, el cual está representada por un 61%.

Se observa que, en la dimensión de habilidades personales se tiene una media de 2.67, la cual es mayor a las demás, ante ello este resultado demuestra que los colaboradores de las estaciones de servicio tienen la percepción que el directivo demuestra una actitud cordial con aquellos que puede compartir sus frustraciones, asimismo es responsable en las labores que debe realizar; sin embargo, ciertos colaboradores hacen referencia que necesita mejorar en el sentido de delegar funciones adecuadamente y solucionar conflictos, lo cual influye directamente en el desempeño del personal, siendo un aspecto negativo que perjudica el resultado de la organización.

Asimismo, con lo que respecta a las habilidades interpersonales se evidencia una media de 2.44, por lo cual, se perciben que en algunas ocasiones los directivos demuestran interés en los colaboradores asegurándose que se sientan tratados con justicia y equidad, asimismo cuando sucede un problema no toman partido alguno, sino que permanecen neutrales, sin embargo, perciben que en las empresas no existe un adecuado sistema de promoción del personal, puesto que no se les brinda el reconocimiento debido a los logros significativos, por ende se debe contar con este tipo de habilidades y estar motivado para laborar en un ambiente agradable y participativo, ya que gran parte de las horas de trabajo de un directivo se invierten en la interacción con sus subordinados.

Por último, en la dimensión de las habilidades grupales se evidencia una media menor que es de 2.36, la razón es que los directivos en pocas ocasiones ejecutan actividades en grupo para que se pueda generar la integración de todo el equipo de trabajo, tratando de conseguir la armonía entre sus colaboradores, asimismo, deben mejorar en el poder enseñar con el ejemplo de manera que, influyan entre los miembros del equipo bajo la visión de un cambio positivo.

Dichos resultados se asemejan con lo mencionado por Gonzales et al. (2022) donde se evidencian resultados desfavorables, pues los líderes de las empresas comercializadoras de combustible no están centrados en su talento humano, ni en sus ideas, puesto que no se enfocan en sus necesidades, motivaciones, tampoco en realizar actividades incentivando el trabajo en equipo, ni la cooperación entre los mismos, por lo cual se percibe escasa colaboración de los

colaboradores en el logro de los resultados. Por otro lado, el estudio efectuado por Larrea (2019), difieren de los resultados presentados en la investigación, puesto que los líderes se centran en establecer una buena comunicación con los subordinados, brindando motivación, recompensas, teniendo capacidad para manejar conflictos, y una adecuada gestión en el talento humano, el cual influyen en los colaboradores garantizando un adecuado clima laboral. Por lo tanto, se infiere que el directivo debe poseer habilidades idóneas para garantizar un adecuado ambiente laboral que se refleje en el desempeño eficiente de los colaboradores; asimismo, cuando más se procure en pasar de las habilidades personales a las interpersonales y a las grupales, las competencias de los directivos se van a desarrollar de manera eficiente ayudándolos a reforzar su desempeño en la organización, en el cual vaya mucho más de solo autoconocerse si no también implica el poder interactuar e influir en su equipo de trabajo con la finalidad de poder establecer un ambiente laboral adecuado donde los colaboradores se puedan desempeñar eficientemente. Por consiguiente, la fundamentación teórica de Madrigal et al. (2009) gana relevancia, en vista que señala que se requiere de conocimientos técnicos acerca de la organización o área que se quiere dirigir, para lograrlo, se necesita que los líderes desarrollen habilidades para lograr persuadir en sus colaboradores, ante ello el directivo debe saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades), con ello, el líder estará en la capacidad de llegar a resultados positivos en su equipo de trabajo.

Objetivo específico 2: Analizar las características del clima organizacional en estaciones de servicio Chiclayo-Moque, 2022.

Tabla 2

Características del clima organizacional en estaciones de servicio

Variable	Media	Dimensiones	Media
Clima Organizacional	2.60*	Estructura	2.52
		Responsabilidad	2.45
		Recompensa	2.58
		Riesgo	2.83
		Calidez	2.33
		Apoyo	2.41
		Normas	2.62
		Conflictos	2.68
		Identidad	2.55

El clima organizacional tiene una media de 2.60, la cual gran parte de los colaboradores coinciden que hay aspectos que se necesitan mejorar en la parte interna, y se relaciona desde el momento que el personal ingresa a la empresa a tal punto que se les dé una inducción sobre los procesos, reglas y políticas establecidas por la misma; asimismo, se percibe que el directivo debería tener otro enfoque en el sentido que debe tener en cuenta las sugerencias que brindan los integrantes de la organización, así como también la comunicación con los mismos, aspectos que si se logran ser tomados en cuenta se evidenciará que los colaboradores se pongan la camiseta y se genere un sentido de identidad con la organización conduciéndolas al éxito; asimismo, es importante recalcar que gran parte de la percepción de los colaboradores radican entre 25 a 30 años de edad, lo cual han experimentado y tienen una visión objetiva referente a su ámbito laboral.

Se observa que en la dimensión de estructura se tiene como media 2.52; ante ello, se muestra que no se tienen en claro a quién dirigirse exactamente cuando surja algún escenario de insatisfacción; además, muchas veces los colaboradores comparten la idea que no están bien estructuradas las funciones y responsabilidades en base al rol que se le ha asignado, por lo cual se infiere que el personal no tiene capacitaciones para familiarizarse un poco más con la organización, ya que no conoce muy de cerca las políticas, procedimientos y lineamientos puestos por la empresa, lo cual habría inconvenientes en el logro de resultados esperados.

En función, a la dimensión responsabilidad se tiene una media de 2.45, por lo cual los colaboradores asumen sus responsabilidades en el trabajo y están centrados a la autonomía en la ejecución de actividades para cumplir las metas; sin embargo, los colaboradores perciben que hay poca confianza por parte del directivo cuando les delega algunas funciones y piensan que no están debidamente preparados para asumir con responsabilidad las funciones que se les había sido encomendadas.

Asimismo, en la dimensión recompensa se tiene como media 2.58; ante ello, los colaboradores señalan estar de acuerdo que los errores sean sancionados en base a las políticas establecidas por las estaciones de servicio; sin embargo, no se realiza el debido reconocimiento al personal por su desempeño y los logros obtenidos apelando por satisfacer sus motivaciones extrínsecas e intrínsecas, por lo cual se deduce que estas organizaciones no tienen un adecuado sistema de promoción que motive o ayude a los colaboradores a mejorar su desempeño, ya que si un colaborador siente que se le reconoce por su trabajo, por el esfuerzo desempeñado, se va sentir motivado a seguir dando lo mejor de él.

De la misma manera, en la dimensión riesgos se tiene una media de 2.83, los colaboradores manifiestan estar de acuerdo en que los decretos que se tomen sean con mesura

para poder alcanzar los objetivos establecidos, asimismo, son conscientes que los desafíos son importantes dentro del entorno empresarial teniendo buena iniciativa y lograr que las empresas sean superiores frente a la competencia, por lo cual se sienten comprometidos en el logro de los objetivos, a pesar que algunas veces las decisiones de la actividad empresarial sean tomadas de manera empírica.

En tanto, a la dimensión calidez se tiene una media de 2.33, los colaboradores manifiestan que no prevalece una atmósfera amistosa entre las jefaturas y los demás integrantes de la organización, lo cual es un aspecto negativo, ya que dichos vínculos son fundamentales dentro de la organización para poder establecer un trabajo en conjunto, donde deba prevalecer el respeto mutuo y de esa manera ellos puedan percibir un ambiente laboral óptimo, donde se tenga una buena relación con sus directivos y sobre todo confianza para que se puedan desempeñar eficientemente.

En cuanto, a la dimensión de apoyo se obtuvo como media 2.41, ante ello se resalta que se les brinda a los colaboradores la información oportuna para la eficiente ejecución de sus funciones; sin embargo, gran parte de ellos manifiestan que no se les da el seguimiento necesario; asimismo, los líderes no se esfuerzan por conocer las aspiraciones de cada uno de sus subordinados lo cual desencadena en un aspecto negativo, ya que estas empresas pretenden tener una mejora continua y estos aspectos afectan al logro de las metas institucionales.

Por consiguiente, en la dimensión normas se obtuvo como media 2.62, se tiene la percepción que, en este tipo de empresas estudiadas, se espera un adecuado rendimiento de cada colaborador, puesto que los directivos exigen que se mejore el rendimiento individual y grupal, ante ello los colaboradores se esfuerzan por poder cumplir sus objetivos establecidos, pero esperan que sean tomadas en cuenta sus motivaciones para lograr un mayor desempeño dentro de sus laborales organizacionales.

En la dimensión conflictos se alcanzó como media 2.68; por lo cual, los colaboradores están de acuerdo en que se les aliente para poder expresar sus ideas libremente, sin temor a ser reprimidos en expresar lo que sienten y piensan a pesar de no estar de acuerdo con él; sin embargo, gran parte de los colaboradores manifiestan que muchas veces en el aspecto laboral sus opiniones no son tomadas en cuenta para poder lograr llegar a un acuerdo.

Por último, en la dimensión identidad se tiene como media 2.55, de acuerdo a las percepciones de los colaboradores, se evidencia que hay problemas en el sentido de compenetrar un equipo de trabajo sólido, es por ello que los empleados consideran que el directivo debería centrar sus esfuerzos en implementar estrategias o acciones que motiven al

personal y no solo enfocarse en sus propios intereses, ya que si una persona es feliz en su lugar de trabajo mayor productivo va ser en el desarrollo de sus funciones.

Por lo cual, según lo investigado por Soto et al. (2020) resalta en sus resultados que las decisiones concedidas por las habilidades de los directivos generan en gran parte un excelente clima organizacional, pero nada de ello sería posible si las ideas de desarrollo y compromiso no llegan a todos los colaboradores, para ello se evidencia que la comunicación organizacional, así como la cooperación entre los integrantes de la entidad se logrará tener un sentido de identidad con la organización. Por otro lado, Bravo et al. (2018) difiere de los resultados encontrados en la investigación, puesto que cada uno de los integrantes de las empresas tienen en claro las metas, políticas y estructura de la empresa, asimismo sienten que conforman un equipo sólido en el cumplimiento de los mismos, de la misma forma cada director de las estaciones de servicio tienen en claro los objetivos por cada estación y realizan actividades que motiven constante en su equipo operativo para lograrlos, asimismo en la dimensión apoyo o cooperación el personal afirma estar dispuesto en el cumplimiento de las metas y que el apoyo entre los miembros del equipo es crucial en dicha empresa. Partiendo de lo descrito, se infiere que los talentos que forman parte de la organización tienen que tener en claro la estructura de la empresa, así como también las políticas de la misma, metas y objetivos para poder conseguir resultados beneficiosos para la empresa, asimismo se debe tener en cuenta factores relacionados con la cooperación entre todos los niveles de la organización, entre otros aspectos que van a generar mayor satisfacción en los colaboradores; lo cual es relevante que las empresas hagan hincapié en mejorar más el ambiente laboral dentro de las determinadas áreas de trabajo. De manera que, coincide con lo expuesto por Monroy (2017) el cual indica que el clima organizacional es un conjunto de características que diferencian una empresa de la otra y que influye directamente en las acciones de los individuos, por lo cual cada colaborador puede ser eficiente y eficaz en su trabajo si está satisfecho, si tiene la percepción de un buen ambiente laboral y en la medida que sus necesidades tanto laborales y personales sean satisfechas el cual va ser medida a través del clima organizacional.

Objetivo general: Establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en estaciones de servicios Chiclayo-Moque, 2022

Tabla 3

Coeficiente de correlación Rho de Spearman entre las Habilidades Gerenciales y Clima Organizacional

Correlaciones

				V1 Habilidades Gerenciales	V2 Clima Organizacional
Rho de Spearman	V1	Habilidades Gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,481**
			Sig. (bilateral)	.	,000
			N	150	150
	V2	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,481**	1,000
			Sig. (bilateral)	,000	.
			N	150	150

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

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,481** por lo que se establece que existe una relación moderada. Asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia es menor al 0.05 por lo cual se acepta la hipótesis: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el clima organizacional en estaciones de servicio Chiclayo-Moque, 2022. Estos resultados se justifican en el sentido que se perciben puntos débiles dentro de la organización, en la forma que los líderes dirigen a su equipo de trabajo y las actividades que se desarrollan dentro de la empresa para generar un adecuado clima laboral, puesto que solo se percibe que los directivos tienen más desarrollado sus habilidades personales, ante ello se menciona que, mientras se perciba mayores habilidades gerenciales mayor va ser la percepción de un buen ambiente laboral y se evidenciará en la eficacia y eficiencia de los colaboradores, cabe resaltar que en la parte administrativa se evidencia un 55% de mujeres y 45 % de hombres y en la parte operativa se refleja un 39% son mujeres y el 61% son hombres, teniendo entre 25 a 30 años de edad.

Ante ello, en base al estudio efectuado por Paredes et al. (2021) quienes determinan la relación entre las habilidades gerenciales y clima organizacional, como resultado establecen que existe una relación significativa en ambas variables en estudio; asimismo, se evidencia que mayormente son las habilidades interpersonales que ejercen los directivos, puesto que, en estas empresas existe la negociación para obtener un resultado beneficioso entre los colaboradores ante un problema, y el liderazgo, que es una habilidad para ganar poder e influencia en el equipo de trabajo, que va inducir a obtener un buen clima laboral y el logro de resultados esperados. Por otro lado, el estudio desarrollado por Alegría y Alarcón (2022) establecen la asociación entre las habilidades gerenciales y clima organizacional, donde se relacionan positivamente con un nivel de significancia de 0.745, por lo cual las habilidades gerenciales explican el 74.5%

del clima organizacional, percibiéndose que los directivos poseen la gran parte de habilidades gerenciales como el trabajo en equipo, la motivación y el manejo de conflictos laborales. Ante ello se menciona que las organizaciones deben tener en cuenta considerar dentro de su análisis y seguimiento del clima laboral las habilidades gerenciales e implementar acciones que pudieran favorecerlas, ya que el talento humano forma parte fundamental dentro de ello, puesto que si se sienten en un ambiente donde son valorados van ser eficientes en el corto y largo plazo. Ante ello, la teoría de Whetten y Cameron (2011) gana relevancia, en vista que determina que las habilidades gerenciales son destrezas que adquiere un líder en cualquier circunstancia, las cuales son observadas por las personas que están en el entorno, por ende, existen individuos que aplican distintos tipos de habilidades, debido a que poseen diferentes estilos y también personalidades, ante ello es indispensable el poder poseer diversas habilidades que garanticen un adecuado desempeño y contribuya a mejorar la imagen institucional. Así como también la teoría de Litwin y Stringer (1968) quienes mencionaban que el clima organizacional hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores sobre ámbito interno de la entidad, el cual muchas veces se ve afectado por los valores, creencias y motivaciones que tienen los altos mandos dentro de ella y repercute negativamente en cada uno de los subordinados.

Conclusiones

Las habilidades gerenciales que se perciben en los líderes de las estaciones de servicio son fundamentales en el desarrollo y crecimiento de la empresa, por lo cual los líderes deben autoconocerse e identificar sus propios puntos débiles, con la finalidad de influir en sus colaboradores, por ende, el trabajo del directivo debe ser integral, capaz de lograr que los colaboradores desempeñen sus actividades eficientemente, por amor a su trabajo y no solo por obligación, logrando cumplir con los objetivos y metas en el corto y largo plazo.

El clima organizacional es un aspecto que se debe tomar en consideración dentro de las estaciones de servicio, puesto que hoy en día las empresas deben enfocarse en la estabilidad del talento humano, velando por sus motivaciones extrínsecas e intrínsecas, así como también en su crecimiento tanto personal como profesional, no obstante, si no se toma en cuenta estos aspectos los colaboradores se sentirán agobiados y en largo plazo no contribuirán adecuadamente en la consecución de los objetivos establecidos.

Las habilidades gerenciales y el clima organizacional garantizan que las empresas vayan por un buen camino, ya que gran parte de los resultados esperados por las entidades depende de la parte interna, de cómo se desempeña el talento humano, ante ello mientras el directivo posea mayores habilidades, mayor va ser la percepción de un mejor clima organizacional, donde se les tenga en cuenta y valore a los subordinados considerándolos como una pieza fundamental para el logro de los resultados esperados.

Recomendaciones

Los gerentes deben profundizar sus conocimientos sobre las habilidades personales, interpersonales y grupales, lográndolo por medio de talleres y cursos didácticos que permitan la mejora dentro de la empresa. De modo que adquieran las habilidades necesarias para influir eficientemente en los subordinados, fomentando la participación activa de los colaboradores en el desarrollo de actividades y generando un sentido de identidad con la organización.

Implementar manuales administrativos para los colaboradores, que contenga las funciones a realizar de cada puesto, las políticas y lineamientos de la organización, esto ayudará en el proceso de retroalimentación de funciones y el soporte que puedan brindarse entre los diferentes equipos de trabajo. Asimismo, medir el clima organizacional por medio de cuestionarios de manera anónima, para identificar la percepción que tienen sobre su ámbito laboral con la finalidad de dar un feedback al directivo y asegurar el logro de los objetivos.

Incentivar al talento humano por medio de ascensos, beneficios sociales, siendo recompensando por el trabajo desempeñado; asimismo, permitir que sus aportaciones sean tomadas en cuenta para una mejora continua dentro de la empresa, generando un sentido de identidad, todo ello contribuirá a la eficiencia en sus funciones, por lo cual es indispensable que los gerentes desempeñen sus habilidades, brinden apoyo, facilidades y muestren una actitud cordial con sus colaboradores para que logren los objetivos esperados.

Referencias

Acosta, B. & Venegas, C. (2010). Clima Organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. *Revista del instituto de investigación psicológica*, 13(1).
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>

- Alegría, R. & Alarcón, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias de México. *Vinculatégica*, 8(4). <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-317>
- Arrascue, I., Podestá, L., Matzumura, L., Gutiérrez, H. & Ruiz, R. (2021). Employees' perception of management skills in the Los Olivos Municipal Hospital. *Revista de la facultad de Medicina Humana*, 21(2), 275-282. <http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3715>
- Bravo, A., Gonzáles, G. & Duque, J. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado*. 14(1), 12-31. <https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>
- Bustamante, M. (2005). Reseña de “Desarrollo de habilidades directivas” de David A. Whetten y Kim S. Cameron. *Panorama socioeconómico*, (31), 124-126. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39903114>
- Diario Gestión. (2020, 23 de abril). Escasez de talento: El 54% de los empleados de todo el mundo no encuentra el perfil que busca. *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/estilos/escasez-de-talento-el-54-de-los-empleadores-de-todo-el-mundo-no-encuentra-al-profesional-que-busca-noticia/>
- Díaz A., Arcos, J., Poblano, E., Reyes, R. & Alanís, J. (2020). Clima Organizacional bajo el modelo de Litwin y Stringer. *Perspectiva Psicosocial en CIES*, 8(1). <https://www.mendeley.com/catalogue/63a457fd-d43f-3388-86a1-c6ec0aff2753/>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Gil, F. (2019, 29 de abril). Aptitus: “86% de trabajadores renuncia por mal clima laboral generado por jefes”. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/aptitus-86-trabajadores-renuncia-mal-clima-laboral-generado-jefes-265382-noticia/>
- Gonzáles, A., Infante, L. & Gómez, O. (2022). Contribución a la mejora del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva. Caso: Empresa

- Comercializadora de Combustibles Matanzas. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 7(2), 63-70.
<https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/360>
- Hernández C., Agudelo, D. & Valencia, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo de Litwin y Stringer. *Revista Criterios*, 25(1), 39-59.
 10.31948/rev.criterios.25.1
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Huamaní, J., León, J., Ancalla, L., Huayapa, M., Moyocondo, W., Oros, W. & Cruz, T. (2021). Desarrollo de competencias en el clima organizacional del personal docente directivo de la universidad públicas de Apurímac. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(6). 12202-12248. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1481>
- Larrea, M. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Periodo 2016-2020. *Ciencia Administrativa*, (2), 92-100.
- Leyva, A., Espejel, J. & Cavazos, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22. <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: *Harvard Business School Press*. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/224863>
- Madrigal, B., Baltazar, A., Franco, R., Gonzáles, H., Ochoa, A., Madrigal, R., Vázquez, G. & Zárate, L. (2009). *Habilidades Directivas*. McGraw-Hill.
- Monroy, A. (2017). Habilidades gerenciales y clima organizacional. AREANDINA. <https://bit.ly/3sBWSP6>
- Paredes, D., Ibarra, L. & Moreno Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50(127). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456065109006>

- Pereda, F., López, T. & Gonzáles, F. (2014). Management skills as competitive advantage. The case of public sector in Córdoba (Spain). *Intangible Capital*, 10(3), 528-561. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.511>
- Ramírez, R. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación y Negocios*, 11(7), 23-29. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s2521-27372018000100004&script=sci_arttext
- Soto, L., Ugalde, J. & Allauca, M. (2020). La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa. *Ciencias económicas y empresariales*, 6(4), 211-230. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8638113>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson.

Anexos

Anexo 1: Cuestionario de la Variable (1): Habilidades Gerenciales

I. Instrucciones

Estimado(a) colaborador, el presente instrumento tiene la finalidad de recoger información sobre los Habilidades Gerenciales bajo la perspectiva de los colaboradores de las estaciones de servicio. Le pedimos que sea sincero en sus respuestas.

II. Información específica

Estimado colaborador, marque sólo una de las opciones:

Necesita mejorar	Con Frecuencia	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

Género: a) Masculino b) Femenino

Edad: _____

DIMENSIONES	APRECIACIÓN			
Habilidades personales	1	2	3	4
1. Mi jefe solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base de mejora personal.				
2. Mi jefe delega funciones apropiadamente.				
3. Mi jefe para mejorar está dispuesto a ser auto-revelador con los demás (esto es, compartir sus creencias y sentimientos).				
4. Mi jefe promueve acciones para optimizar el talento y las capacidades de los demás.				
5. Mi jefe mantiene una relación abierta y confiada con alguien con quien puede compartir sus frustraciones.				
6. Mi jefe es responsable en el cumplimiento de sus funciones.				
7. Mi jefe cumple puntualmente a todas las actividades de la Institución.				
8. Mi jefe plantea distintos pasos en el proceso de resolución de problemas, es decir define el problema antes de proponer soluciones y genera alternativas antes de seleccionar una única solución.				
9. Mi jefe toma decisiones consensuadas y acertadas.				
10. Mi jefe ejerce influencia en el desempeño del personal.				
11. Mi jefe tiene técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.				
12. Mi jefe se asegura que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.				
Habilidades interpersonales				
13. Mi jefe es capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconseja.				
14. Mi jefe tiene en claro acerca de cuándo debe dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debe dar orientación.				

15. Mi jefe forma una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.				
16. Mi jefe manda notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.				
17. Mi jefe siempre determina si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.				
18. Mi jefe se asegura de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.				
19. Mi jefe da felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.				
20. Mi jefe evita hacer acusaciones personales y atribuir motivos de autobeneficio a la otra persona.				
21. Mi jefe se busca información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.				
22. Mi jefe no toma partido, sino que permanece neutral.				
23. Mi jefe muestra preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.				
Habilidades grupales				
24. Mi jefe especifica claramente los resultados que desea.				
25. Mi jefe da seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.				
26. Mi jefe sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.				
27. Mi jefe conoce diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.				
28. Mi jefe alienta al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.				
29. Mi jefe transmite energía positiva a los demás cuando interactúa con ellos.				
30. Mi jefe hace muchos más comentarios positivos que negativos				
31. Mi jefe sabe cómo hacer que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo.				

¡Muchas Gracias

Anexo 2: Cuestionario de la Variable (2): Clima Organizacional

I. Instrucciones

Estimado(a) colaborador, el presente instrumento tiene la finalidad de recoger información sobre el desarrollo del Clima Organizacional de empresas de estaciones de servicio. Le pedimos que sea sincero en sus respuestas.

II. Información específica

Estimado colaborador, marque sólo una de las opciones que describe con más exactitud la situación actual de la empresa.

Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo.
1	2	3	4

DIMENSIONES		APRECIACIÓN			
	Estructura	1	2	3	4
1	En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.				
2	En esta empresa siempre está claro quién debe tomar decisiones.				
3	Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y la responsabilidad del trabajador.				
4	En esta empresa es necesario solicitar permiso cada vez que se hace alguna cosa.				
5	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiada regla, detalles administrativos y trámites que cumplir.				
6	A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación				
7	En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe directo.				
8	Quienes dirigen la organización prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.				
Responsabilidad					
9	En esta empresa cuando se encomienda una actividad hay confianza en la persona que asume el trabajo.				
10	Quienes dirigen esta organización prefieren que quien está haciendo las cosas siga adelante con confianza, en vez de consultarlo todo con ellos.				
11	En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.				
12	Para que un trabajo quede bien, es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.				
13	Cuando se nos presenta problemas en el trabajo debemos resolverlos por nosotros mismos y no recurrir necesariamente a los jefes.				

14	Es común en esta empresa que los errores sean superados solo con disculpas.				
15	Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.				
Recompensa					
16	En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos				
17	En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que el mal hecho.				
18	En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.				
19	En esta empresa existe tendencia a ser más negativo que positivo.				
20	En esta organización no hay suficiente recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.				
21	En esta empresa los errores son sancionados.				
Riesgo					
22	En esta empresa se trabaja de forma lenta, pero segura y sin riesgos.				
23	Esta empresa se ha desarrollado porque se ha arriesgado cuando ha sido necesario.				
24	En esta organización la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos				
25	Las jefaturas de esta organización están dispuestas a correr riesgos ante una buena iniciativa.				
26	Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.				
Calidez					
27	Entre el personal de esta empresa predominan un ambiente de amistad.				
28	Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.				
29	En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.				
30	En esta empresa la mayoría de las personas son indiferente hacia los demás.				
31	En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre jefaturas y el resto de los funcionarios.				
Apoyo					
32	En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.				
33	En esta organización la jefatura se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada funcionario.				
34	En esta empresa existe mucha confianza entre superior y subordinado.				

35	La jefatura de esta empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.				
36	En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de jefes y compañeros.				
Normas					
37	En esta empresa se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.				
38	Para las jefaturas de esta empresa toda tarea puede ser hecha de mejor manera.				
39	En esta empresa las jefaturas continuamente insisten en que mejoremos nuestro trabajo individual y grupal.				
40	En esta empresa mejorará el rendimiento por sí solo cuando los funcionarios estén contentos.				
41	En esta empresa se valoran más las características personales de los funcionarios que su rendimiento laboral.				
42	En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.				
Conflicto					
43	En esta empresa la mejor manera de causar buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos.				
44	La jefatura cree que las discrepancias entre los distintos departamentos y personas pueden ser útiles a la organización.				
45	En la empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque no estemos de acuerdo con nuestro jefe.				
46	En esta empresa, para llegar a un acuerdo, se toma en cuenta las distintas opiniones existentes.				
Identidad					
47	Las personas están satisfechas de estar en esta organización.				
48	Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.				
49	Hasta donde yo me doy cuenta, existe lealtad hacia esta empresa.				
50	En esta empresa la mayoría de los funcionarios están más preocupados de sus propios intereses.				

¡Muchas Gracias!

Anexo 3: Operacionalización de variables

Variable 1: Habilidades gerenciales

Variable	Dimensiones	Ítems
Habilidades Gerenciales	Habilidades personales	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12
	Habilidades Interpersonales	13.14.15.16.17.18.19.20.21.22.23
	Habilidades Grupales	24,25.26.27.28.29.30,31

Whetten y Cameron (2011)

Variable 2: Clima organizacional

Variable	Dimensiones	Ítems
Clima organizacional	Estructura	1,2,3,4,5,6,7,8
	Responsabilidad	9,10,11,12,13,14,15
	Recompeza	16,17,18,19,20,21
	Desafío/Riesgo	22,23,24,25,26
	Relaciones	27,28,29,30,31
	Cooperación	32,33,34,35,36
	Estándares de desempeño	37,38,39,40,41,42
	Conflicto	43,44,45,46
	Identidad	47,48,49,50

Litwin y Stringer (1968)

Anexo 4: Matriz de consistencia

Problema	Objetivos General	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Ítems
¿Cuál es la relación de las habilidades gerenciales con el clima organizacional en estaciones de servicio Chiclayo-Mocupe, 2022?	Establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en estaciones de servicios Chiclayo-Mocupe, 2022.	Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el clima organizacional en estaciones de servicio Chiclayo-Mocupe, 2022.	V1: Habilidades Gerenciales	Habilidades personales	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12
	Objetivos específicos			Habilidades Interpersonales	13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23
				Habilidades Grupales	24,25,26,27,28,29,30,31
			Analizar la percepción de las habilidades gerenciales en estaciones de servicio Chiclayo-Mocupe, 2022	Estructura	1,2,3,4,5,6,7,8
	Responsabilidad			9,10,11,12,13,14,15	
Analizar las características del clima organizacional en estaciones de servicio Chiclayo-Mocupe, 2022	Recompensa			16,17,18,19,20,21	
	V2: Clima Organizacional		Desafío/Riesgo	22,23,24,25,26	
			Calidez	27,28,29,30,31	
Apoyo			32,33,34,35,36		
Estándares de desempeño / Normas			37,38,39,40,41,42		
Conflicto		43,44,45,46			
Diseño y tipo de Investigación	Población, muestra y muestreo	Identidad	47,48,49,50		
La presente investigación es de tipo básica, con enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal.					
La población es infinita. La muestra estuvo conformada por 150 trabajadores, que se distribuyen 60 personas en la parte administrativa y 90 personas en la parte operativa. El tipo de muestreo que se empleó fue por conveniencia.					
Procedimiento y procesamiento de datos					
Para la recolección de los datos, se solicitó en primera instancia la autorización de los directivos de las estaciones de servicio, luego se le dio a conocer la finalidad del presente estudio al personal que integra el lugar de trabajo, se realizó manera presencial durante el mes de octubre de acuerdo a la disponibilidad de los colaboradores que formaron parte de la muestra. Por otro lado, para el procesamiento de los datos se hizo uso del programa Microsoft Excel, para posteriormente transferir los datos al programa estadístico SPSS V27. Las técnicas estadísticas que se utilizaron fue la prueba de confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, asimismo, se realizó un análisis descriptivo haciendo uso de la media para analizar la percepción de los colaboradores de ambas variables en estudio, posteriormente, se desarrolló la prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov; y, por último, para la comprobación de la hipótesis se llevó a cabo mediante Rho de Spearman, que se ajusta a lo que se pretende con esta investigación.					

Anexo 5

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra			
		V1 Habilidades Gerenciales	V2 Clima Organizacional
N		150	150
Parámetros normales^{a,b}	Media	76,67	127,21
	Desv. Desviación	11,288	8,696
	Absoluta	,096	,064
Máximas diferencias extremas	Positivo	,083	,064
	Negativo	-,096	-,054
Estadístico de prueba		,096	,064
Sig. asin. (bilateral)^c		,002	,003 ^e