



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN Y
COMUNICACIONES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

HABILIDADES DIRECTIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS
COLABORADORES DE LA TIENDA METRO SHELL, MIRAFLORES - 2021

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

ARLEX GUERRERO SAYAGO

ORCID: 0009-0000-7704-1060

CHRISTIAM JACKSON YUJCRE GAMBOA

ORCID: 0009-0008-2666-4098

ASESOR

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

ORCID: 0000-0003-0128-0123

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA
DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y PERSONAS

LIMA, PERU, NOVIEMBRE DE 2023



CC BY-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

Esta licencia permite la redistribución, comercial y no comercial, siempre y cuando la obra no se modifique y se transmita en su totalidad, reconociendo su autoría.

Referencia bibliográfica

Guerrero Sayago, A., & Yujcre Gamboa, C. J. (2023). *Habilidades directivas y cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores - 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.

HOJA DE METADATOS

Datos del autor	
Nombres y apellidos	Arlex Guerrero Sayago
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	44818428
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0000-7704-1060
Datos del autor	
Nombres y apellidos	Christiam Jackson Yujcre Gamboa
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	41202550
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0008-2666-4098
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Luis Alberto Marcelo Quispe
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	40612463
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-0128-0123
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	James Arístides Pajuelo Rodriguez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	03497186
Secretario del jurado	
Nombres y apellidos	Pablo Enrique Cabral Byrne
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10280491
Vocal del jurado	
Nombres y apellidos	Luis Alberto Marcelo Quispe
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	40612463
Datos de la investigación	
Título de la investigación	Habilidades directivas y cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores - 2021

Línea de investigación Institucional	Ciencia, Tecnología e Innovación
Línea de investigación del Programa	Dirección de organizaciones y personas
URL de disciplinas OCDE	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN Y COMUNICACIONES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Lima, el jurado de sustentación de tesis conformado por: el MAG. JAMES ARÍSTIDES PAJUELO RODRIGUEZ como presidente, el MAG. PABLO ENRIQUE CABRAL BYRNE como secretario y el DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE como vocal, reunidos en acto público para dictaminar la tesis titulada:

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS
COLABORADORES DE LA TIENDA METRO SHELL, MIRAFLORES – 2021**

Presentado por el bachiller:

ARLEX GUERRERO SAYAGO

Para obtener el **Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado se procedió a la calificación individual, obteniendo el dictamen de **Aprobado** con una calificación de **DOCE (12)**.

En fe de lo cual firman los miembros del jurado, el 03 de noviembre del 2023.



PRESIDENTE
MAG. JAMES ARÍSTIDES
PAJUELO RODRIGUEZ



SECRETARIO
MAG. PABLO ENRIQUE
CABRAL BYRNE



VOCAL
DR. LUIS ALBERTO
MARCELO QUISPE

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN Y COMUNICACIONES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS


En la ciudad de Lima, el jurado de sustentación de tesis conformado por: el MAG. JAMES ARÍSTIDES PAJUELO RODRIGUEZ como presidente, el MAG. PABLO ENRIQUE CABRAL BYRNE como secretario y el DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE como vocal, reunidos en acto público para dictaminar la tesis titulada:

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS
COLABORADORES DE LA TIENDA METRO SHELL, MIRAFLORES – 2021**

Presentado por el bachiller:
CHRISTIAM JACKSON YUJCRE GAMBOA

Para obtener el **Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado se procedió a la calificación individual, obteniendo el dictamen de **Aprobado** con una calificación de **DOCE (12)**.

En fe de lo cual firman los miembros del jurado, el 03 de noviembre del 2023.



PRESIDENTE
MAG. JAMES ARÍSTIDES
PAJUELO RODRIGUEZ



SECRETARIO
MAG. PABLO ENRIQUE
CABRAL BYRNE



VOCAL
DR. LUIS ALBERTO
MARCELO QUISPE

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE docente de la Facultad de Ciencias de Gestión y Comunicaciones de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Perú, en mi condición de asesor de la tesis titulada:

HABILIDADES DIRECTIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA TIENDA METRO SHELL, MIRAFLORES - 2021

De los bachilleres ARLEX GUERRERO SAYAGO y CHRISTIAM JACKSON YUJCRE GAMBOA, certifico que la tesis tiene un índice de similitud de 16% verificable en el reporte de similitud del software Turnitin que se adjunta.

El suscrito revisó y analizó dicho reporte a lo que concluyó 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 Autónoma del Perú.

Lima, 7 de marzo de 2024



LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

40612463

DEDICATORIA

A mis padres por haberme inculcado valores que me ayudaron a formarme como una persona de bien. Sus enseñanzas y normas de conducta me motivaron a alcanzar todas mis metas personales y profesionales.

Arlex Guerrero Sayago

A mis profesores y amigos que en todo este camino de estudio me han brindado su apoyo y su amistad y han sido parte fundamental para poder conseguir nuestro mayor objetivo que es de terminar este proyecto de investigación y poder conseguir el título universitario.

Christiam Jackson Yujcre Gamboa

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación se ha realizado con mucho empeño y dedicación y no habría sido posible terminarla sin la colaboración desinteresada de muchas personas por su gran apoyo. Un agradecimiento muy especial a nuestros padres que siempre nos apoyaron en distintas formas que nunca dejaron de creer en nosotros en que terminaríamos esta carrera por su apoyo incondicional y palabras de aliento que nos han brindado para seguir adelante profesionalmente. Al Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe por motivarnos y ampliar nuestros conocimientos para poder realizar este trabajo y poder realizarnos profesionalmente. A la Srta. Silvia Romero Amaya jefa de división de personas de la tienda Metro Shell, Miraflores por permitir aplicar los instrumentos en el área que ella dirige para poder culminar la tesis. Finalmente, a nuestros compañeros por brindarnos su sincera amistad y apoyo en todos estos años de carrera estudiantil.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
LISTA DE TABLAS	5
LISTA DE FIGURAS	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	32
2.1 Tipo y diseño de investigación.....	33
2.2 Población, muestra y muestreo.....	34
2.3 Hipótesis	35
2.4 Variables y operacionalización.....	36
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	38
2.6 Procedimientos.....	43
2.7 Análisis de datos.....	43
2.8 Aspectos éticos.....	44
CAPÍTULO III: RESULTADOS	46
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN	63
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	67
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS	
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Cuadro de operacionalización de la variable habilidades directivas
Tabla 2	Cuadro de operacionalización de la variable cultura organizacional
Tabla 3	Ficha técnica del instrumento de habilidades directivas
Tabla 4	Resultados de validación del cuestionario de habilidades directivas
Tabla 5	Fiabilidad del instrumento de la variable habilidades directivas
Tabla 6	Ficha técnica del instrumento de cultura organizacional
Tabla 7	Resultados de validación del cuestionario de cultura organizacional
Tabla 8	Fiabilidad del instrumento de la variable cultura organizacional
Tabla 9	Escala de confiabilidad alfa de Cronbach
Tabla 10	Escala de correlación de Rho de Spearman
Tabla 11	Análisis descriptivos de la variable habilidades directivas
Tabla 12	Análisis descriptivos de la variable cultura organizacional
Tabla 13	Análisis descriptivos de la dimensión habilidades conceptuales
Tabla 14	Análisis descriptivos de la dimensión habilidades técnicas
Tabla 15	Análisis descriptivos de la dimensión habilidades interpersonales
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades sociales
Tabla 17	Análisis descriptivos de la dimensión identificación
Tabla 18	Análisis descriptivos de la dimensión consistencia
Tabla 19	Análisis descriptivos de la dimensión adaptabilidad
Tabla 20	Análisis descriptivo de la relación entre las habilidades directivas y la cultura organizacional
Tabla 21	Resultados de la prueba de normalidad de las variables
Tabla 22	Resultados de correlación entre las habilidades directivas y la cultura organizacional
Tabla 23	Resultados de correlación entre las habilidades conceptuales y la cultura organizacional
Tabla 24	Resultados de correlación entre las habilidades técnicas y la cultura organizacional
Tabla 25	Resultados de correlación entre las habilidades interpersonales y la cultura organizacional
Tabla 26	Resultados de correlación entre las habilidades sociales y la cultura organizacional

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Análisis porcentual de la variable habilidades directivas
- Figura 2 Análisis porcentual de la variable cultura organizacional
- Figura 3 Análisis porcentual de la dimensión habilidades conceptuales
- Figura 4 Análisis porcentual de la dimensión habilidades técnicas
- Figura 5 Análisis porcentual de la dimensión habilidades interpersonales
- Figura 6 Análisis porcentual de la dimensión habilidades sociales
- Figura 7 Análisis porcentual de la dimensión identificación
- Figura 8 Análisis porcentual de la dimensión consistencia
- Figura 9 Análisis porcentual de la dimensión adaptabilidad
- Figura 10 Análisis descriptivo de los resultados de la relación las habilidades directivas y la cultura organizacional
- Figura 11 Gráfico de dispersión de las variables habilidades directivas y cultura organizacional

HABILIDADES DIRECTIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA TIENDA METRO SHELL, MIRAFLORES - 2021

ARLEX GUERRERO SAYAGO
CHRISTIAM JACKSON YUJCRE GAMBOA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo primordial establecer la relación entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021. El estudio es de tipo básica, alcance correlacional, diseño no experimental y enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 120 colaboradores y una muestra de 92 colaboradores que forman parte de la población. Los cuestionarios aplicados constan de 24 ítems para la prueba de habilidades directivas y 24 ítems para la prueba de cultura organizacional. El análisis de confiabilidad y consistencia interna se demostró que los cuestionarios son confiables cuyos resultados alfa de Cronbach fueron de 0.929 para el cuestionario de habilidades directivas y 0.947 para el cuestionario de cultura organizacional. Los resultados alcanzados fueron satisfactorios pues demostraron una correlación positiva y altamente significativa entre las variables demostrado mediante un resultado estadístico Rho de Spearman de 0.876 con un grado de significancia de 0.000. En ese sentido, se concluye que mientras la organización cuenta con jefes o líderes con habilidades directivas adecuadas, entonces, mejora el nivel positivo de la cultura organizacional.

Palabras claves: habilidades directivas, cultura organizacional, identificación, técnica

**MANAGEMENT SKILLS AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE
EMPLOYEES OF THE METRO SHELL STORE, MIRAFLORES - 2021**

**ARLEX GUERRERO SAYAGO
CHRISTIAM JACKSON YUJCRE GAMBOA**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The primary objective of the research was to establish the relationship between management skills and organizational culture in the collaborators of the Metro Shell store, Miraflores - 2021. The study is basic, correlational in scope, non-experimental design and quantitative approach. The population was made up of 120 collaborators and a sample of 92 collaborators who are part of the population. The questionnaires applied consist of 24 items for the management skills test and 24 items for the organizational culture test. The analysis of reliability and internal consistency showed that the questionnaires are reliable, whose Cronbach's alpha results were 0.929 for the management skills questionnaire and 0.947 for the organizational culture questionnaire. The results achieved were satisfactory as they demonstrated a positive and highly significant correlation between the variables demonstrated by a Spearman Rho statistical result of 0.876 with a degree of significance of 0.000. In this sense, it is concluded that as long as the organization has bosses or leaders with adequate management skills, then the positive level of the organizational culture improves.

Keywords: management skills, organizational culture, identification, techniques

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

La investigación está orientada a la solución de los problemas que se presentan en la tienda Metro Shell, donde se observa colaboradores que no se identifican con la empresa; no se realizan acciones que promuevan la integración, las malas coordinaciones que se tienen producto de un liderazgo deficiente, lo que propicia que los colaboradores no se encuentren motivados, para la realización de sus funciones. Estas deficiencias en torno a la cultura en la empresa, hace pensar que están relacionadas con una deficiente aplicación de las cualidades o habilidades que deben tener un directivo, como liderazgo, comunicación, resolución de problemas, esta falta de tino implica que las habilidades directivas si están asociadas con la cultura organizacional por tanto la investigación pretende formular estrategias de solución orientada a lograr colaboradores más comprometidos que optimicen el trabajo y el desarrollo de la tienda Metro, agencia Shell – Miraflores.

Las informaciones plasmadas en esta investigación han sido estructuradas en función de capítulos que permiten tener un orden y una coherencia. En el capítulo I, se desarrolló el análisis de la realidad problemática que comprende un diagnóstico de los problemas formulándose los objetivos de investigación. Asimismo, se desarrolló la justificación teórica, práctica y metodológica. Asimismo, se desarrolló el marco teórico del estudio que comprende la revisión y análisis de los antecedentes de la investigación que permitieron tener una visión más completa de la problemática tratada, asimismo, se desarrollaron las fundamentaciones teóricas de las variables de estudio basadas en autores actuales que permitieron evidenciar y explicar los constructos de la investigación. Finalmente, se desarrollaron las conceptualizaciones de las palabras comprendidas en las propuestas teóricas. En el capítulo II, se desarrolló la metodología que comprende el desarrollo del tipo, diseño, nivel y enfoque de investigación, así como la identificación de las unidades

de análisis que comprenden la población y muestra. Luego se desarrollaron las hipótesis de investigación, así como la formulación de la operación de las variables de estudio que permitieron construir los cuestionarios de recolección de datos. Finalmente, se explicaron los procesos estadísticos que comprendió el desarrollo de la investigación. En el capítulo III, se desarrolló el análisis de los resultados y su interpretación, en este acápite se comprende la validación y confiabilidad de los resultados, luego se desarrollaron los análisis descriptivos de las variables y dimensiones que se contemplan de tablas y gráficos estadísticos. Luego se desarrolló la prueba de normalidad que permitió conocer el estadístico de correlación que se debe aplicar. Finalmente, se desarrolló la contrastación de las hipótesis de investigación. En el capítulo IV, se desarrolló la discusión de los resultados a las que llegó la investigación. En el capítulo V, se desarrollaron las conclusiones más importantes a las que llegó el estudio y finalmente, en el capítulo VI, se desarrollaron las recomendaciones que se ponen al alcance de los encargados de la tienda Metro Shell para las correcciones correspondientes y la mejora de la problemática analizada en la investigación.

Respecto a la realidad problemática, se puede mencionar que las habilidades directivas y la cultura organizacional son dos variables que se asocian consideran que el gerente es aquella persona que tiene las habilidades de conecta emocionalmente con sus trabajadores y hace que estén totalmente comprometidos en realizar el mejor rol en su trabajo. En este sentido, las habilidades directivas son determinantes para la construcción de una buena cultura organizacional buscando buenos resultados en la organización, ya que, al contar con buenas costumbres y valores son mejores trabajadores enfocados en cumplir y alcanzar los objetivos que se trace la institución. Para ello, el directivo debe aplicar sus habilidades

gerenciales, planificando estrategias para todos ellos, que permita potenciar sus capacidades, también, debe de conocerlos para lograr influir y conectarse emocionalmente con ellos.

Los mercados actuales son más competitivos siendo esta la razón por la cual las empresas tienen la necesidad de buscar colaboradores que no solamente tengan conocimientos, sino también habilidades de gestión que les permita solucionar y prever los conflictos que se presentan dentro de la organización que muchas veces se presentan por sus diferencias de opinión sobre cuestiones o las actividades propias de sus labores. En estos tiempos las organizaciones están inmersas ante un mercado competitivo y esto debido a la globalización, es por lo que las habilidades gerenciales son parte importante dentro del futuro de las organizaciones debido a la adaptabilidad y supervivencia por los constantes cambios que se vienen desarrollando; por ende, deben de anticiparse a los hechos tomando decisiones rápidas que impulsen el crecimiento de la organización dándole esa sostenibilidad a través del tiempo.

En este sentido, las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades, que involucra conocimientos y actividad que se implementan dentro de las organizaciones e instituciones de manera innovadora, cuyo fin es obtener ventajas competitivas ante un entorno cambiante y así tomar decisiones rápidas y precisas que conlleven a la sustentabilidad y sostenibilidad a través del tiempo. Las habilidades gerenciales son la guía que conducen a las organizaciones, el cual es la columna vertebral de las organizaciones desarrollando prácticas de producción sostenible enfocado en promover el bienestar de los consumidores y en base a todas estas estrategias ponerlo en función de la generación de riqueza económica generando así un triple impacto.

A nivel mundial, se menciona que las organizaciones no presentan capacidades de interrelacionarse con sus colaboradores por falta de una comunicación adecuada que impide una fluidez de información, lo que causa desconfianza e incomodidad por los colaboradores de la parte operativa. Al respecto, la Organización Internacional del Comercio (OIC, 2019) explica que las principales organizaciones en el mundo destacan algunas habilidades principales como la resolución de conflictos complejos, la aplicación del pensamiento crítico y creativo de las personas, la gestión de personas con las últimas tendencias del mercado, la inteligencia emocional, la toma de decisiones y la capacidad de negociación, según este informe con estas habilidades se garantizan la gestión de éxitos de las organizaciones en cualquiera de sus niveles.

En América Latina existe la tendencia de desarrollar empresas sostenibles en el tiempo, por lo tanto, tienen la necesidad de involucrar acciones estratégicas de gestión y de habilidades de quien las conducen, buscando crear condiciones adecuadas para su desarrollo. Las empresas en Colombia están aplicando estrategias de innovación que les permita aprovechar todas las oportunidades frente a la coyuntura en la cual se encuentra hace que las empresas tengan sostenibilidad en el tiempo haciéndose empresas competitivas y que se consoliden en el mercado. El ciclo de vida de las empresas en Latinoamérica tiene un promedio de vida entre los 3 y 20 años, esto hace que los gerentes tengan la necesidad de involucrarse más en el mercado nuevo y aplicar habilidades que les permita tener afrontar este mercado competitivo (Acosta et al., 2020).

En el Perú, las empresas normalmente copian modelos de gestión que les permita hacer funcionar a las empresas de forma efectiva, sin embargo, encuentran deficiencias como las recompensas tanto en el nivel económico como no

económico, por otro lado, se tiene la preparación profesional esta por debajo de lo que necesita una organización competente. En las empresas nacionales se evidencia carencias relacionadas con la falta de liderazgo en sus niveles operativos. Respecto a este punto, Graña (2019) indica que el éxito profesional de un directivo en la actualidad depende en gran medida de la visión que genere en la empresa, su capacidad de resolver problemas, su liderazgo en el equipo que le permita desarrollar los mismos objetivos, habilidades para resolver conflictos en las empresas y las capacidades adecuadas para desarrollar el talento de los colaboradores. Las empresas en el Perú no desarrollan un proceso óptimo de toma de decisiones, debido a un déficit en los mecanismos de comunicación lo que genera problemas en el clima laboral ocasionando un desempeño laboral deficiente. Las empresas en el Perú tienen la necesidad de desarrollar y fomentar una cultura organizacional positiva que impacte en las diferentes áreas de la empresa. En ese sentido, es preciso mencionar que los colaboradores tienen que sentir la necesidad de sentirse valorados en la empresa siendo esto un factor motivacional importante para su desarrollo.

A nivel local, la investigación se realizó en la tienda Metro Shell, Miraflores, durante el año 2020, se consideró importante realizar el estudio en esta organización porque se evidencian problemas palpables relacionadas a las habilidades poco pertinentes que tienen los jefes de la tienda y que viene afectando la cultura de la organización. Los problemas evidenciados, respecto a las habilidades conceptuales se pueden mencionar que los colaboradores perciben que los jefes carecen de una preparación profesional de la forma de gestionar una organización en el caso del estudio la tienda, porque en muchas oportunidades toman decisiones que afectan a los colaboradores generando disconformidad en el

establecimiento. Respecto a las habilidades técnicas, existe falencias en la mayoría de las áreas, donde los jefes de sección delegan funciones a sus encargados y no toman muy en cuenta la magnitud de problema que hay errores en cambio de precio (adendum) en los productos, esto genera una molestia para el cliente y una mala imagen para la empresa. Respecto a las habilidades interpersonales, se evidencia en las áreas tanto de perecibles como de abarrotes que no se desarrolla el trabajo en equipo, cada uno se enfoca en su labor que le asignan. Es decir, el jefe no desarrolla adecuadamente o no inculca el trabajo en equipo, siendo esto primordial para el logro de los objetivos que se tiene en la tienda. Respecto a las habilidades sociales, se evidencia poca interrelación entre compañeros puesto que no se desarrollan actividades recreativas o de interacción entre los propios compañeros, afectando el trabajo en equipo. Por otro lado, es importante mencionar que los colaboradores no se sienten escuchados debido a que no están todos los días en la tienda y porque la jefa de recursos humanos tiene tres tiendas a cargo y es la razón que no logra despejar cualquier duda del colaborador.

Estos problemas evidencian respecto a las habilidades directivas, repercuten en problemas que afectan directamente la cultura organizacional, en aspectos como la identificación de la organización, debido que se ha perdido con el tiempo algunas costumbres y beneficios en la empresa, los empleados no se sienten orgullosos de trabajar dentro de la empresa, los anteriores dueños donde tomaban muy en cuenta la entidad de la empresa. Respecto a la integración, se evidencia una deficiente creación de espacios de reuniones de los jefes con sus colaboradores para que el colaborador pueda expresar sus opiniones y se sienta parte importante en la empresa. Respecto a la coordinación, se evidencia que el supervisor es el que procesa prácticamente toda la información pertinente para la toma de decisiones. A

veces se olvida de informar a su equipo a cargo y genera una molestia hacia sus subordinados. Finalmente, respecto a la motivación, en algunas áreas hay favoritismo de los jefes hacia algunos colaboradores, empieza el resentimiento porque sienten que no hay equidad, la empresa durante el año a cada colaborador le entrega una cuponera de cuatro días libres, pero algunos jefes no cumplen en dárselas en el día indicado.

El problema general del estudio indica ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021? Asimismo, los problemas específicos del estudio son ¿Qué relación existe entre las habilidades conceptuales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021?, ¿Qué relación existe entre las habilidades técnicas y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021?, ¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021? y ¿Qué relación existe entre las habilidades sociales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021?

El desarrollo de esta investigación es importante porque las organizaciones tienden a desarrollarse cuando se gestiona con habilidades directivas o gerenciales adecuadas que permitan o generen un buen clima dentro de la organización. Asimismo, las habilidades directivas permiten toma de decisiones adecuada que facilitan la resolución de problemas de forma efectiva, además de permitir organizar el desarrollo de las actividades de la organización. Esta investigación teóricamente pretende brindar explicaciones sobre las variables las habilidades directivas y la cultura organizacional. Esto considerando informaciones actuales en base autores

actuales como Whetten y Cameron (2011) para las habilidades directivas y los aportes teóricos de Robbins y Judge (2009) para fundamentar la cultura organizacional. Desde la perspectiva práctica, la investigación formula estrategias de solución reales y aplicables producto de los resultados de la investigación y de la revisión de la literatura relacionada a las variables que se investiga. Desde esta connotación es importante mencionar que las habilidades gerenciales son importantes para la sostenibilidad de las empresas logrando una participación importante de los colaboradores, pues con colaboradores comprometidos e identificados con la organización se logra el desarrollo, y esto se logra con un manejo adecuado de la organización siendo esta la función del líder o gerente de la empresa y desde la perspectiva metodológica, la investigación pone a disposición de los interesados dos cuestionarios de recolección de datos que miden objetivamente las habilidades directivas y la cultura organizacional de la empresa. Estos cuestionarios demostraron tener criterios de validez y confiabilidad que garantice resultados de acuerdo como se desarrolla la problemática en su área de acción.

El objetivo general que persigue esta investigación consiste en establecer la relación entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021. Asimismo, los objetivos específicos son: Establecer la relación entre las habilidades conceptuales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021, establecer la relación entre las habilidades técnicas y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021, establecer la relación entre las habilidades interpersonales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021 y establecer la relación

entre las habilidades sociales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.

Es importante mencionar que a lo largo del desarrollo de la investigación, se encontraron diferentes dificultades como las pocas investigaciones que analicen de forma conjunta las variables de estudio. Por otro lado, existen limitaciones teóricas sobre la cultura organizacional, es decir no existe fuentes que explican la cultura en toda su dimensionalidad, razón por la cual se tuvo de plantear una propuesta teórica. Sin embargo, estas limitaciones se lograron sortear gracias al ímpetu y la perseverancia de los investigadores.

Los antecedentes internacionales considerados es el desarrollado por Orellana (2021) en su investigación *Factores de gestión empresarial que impulsan la competitividad de las Mipymes, sector muebles de madera en el sur del Ecuador*, desarrollada con un enfoque cuantitativo y nivel correlacional concluye que existen diversos factores que ayudan a impulsar los niveles de competitividad de las organizaciones de tal modo que les permita hacer frente a sus competidores, siendo uno de los principales factores la gestión de la organizaciones mediante habilidades adecuadas de los gerentes. En este estudio se indica que el posicionamiento de las organizaciones depende en gran medida por la forma como se gestiona las organizaciones pues esta le permite generar ideas innovadoras que favorecen el posicionamiento en el mercado.

Otro estudio internacional importante es el desarrollado por Suárez et al. (2021) en su artículo “Gestión estratégica de microempresas del sector agroindustrial en Tabasco, México”, este estudio desarrollado con un nivel aplicativo, cuantitativo, no experimental transversal y desarrollado en 194 microempresarios evidencia que los gerentes de las empresas presentan diferentes

dificultades para gestionar de forma innovadora que aseguren la sostenibilidad y crecimiento de la empresa. Por otro lado, se evidencia que la forma de pensamiento que los gestores quieren implementar en las organizaciones no es clara para los colaboradores reflejándose en su falta de compromiso y alineación de las metas de las áreas de trabajo debido a las deficiencias en su rendimiento.

Asimismo, se consideró la investigación de Torres y Martínez (2019) quienes desarrollaron un artículo titulado "Identificación de estrategias de innovación en la gerencia del sector MiPymes en Santa Marta, Colombia", este estudio se desarrolló en una muestra de 40 colaboradores, una metodología aplicada y un diseño no experimental. En sus resultados se afirma que las empresas innovadoras influyen positivamente en el desempeño de sus colaboradores, puesto que generan un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de sus funciones. Por otro lado, la forma en que gestionan las empresas los líderes hace que el colaborador se motive más y tenga mejor tendencia a realizar sus labores en grupo con la finalidad de cumplir con las metas de las áreas operacionales de las empresas como los personales de los colaboradores.

Guarnizo (2018) en su tesis *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior*, desarrollada con el objetivo de analizar las competencias y las habilidades gerenciales que poseen las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato como eje fundamental en una mejor gestión del talento humano. Este estudio presenta un diseño de desarrollo bibliográfico donde se aplicó los instrumentos de medición a 812 funcionarios. En sus resultados se explica que la forma de gestión de las instituciones educativas no es tan diferente como la de otros rubros, en el caso del encargado de la gestión son elegidos, no

tanto por sus habilidades gerenciales, sino por un proceso de selección mediante elecciones, y muchas veces el ganador no tiene las condiciones intelectuales necesarias para gestionar dicha institución lo que causa deficiencias en los aspectos pedagógicos como administrativos, y por ende, deficiencias en el desempeño laboral del personal.

En el caso de los antecedentes nacionales, se consideró el estudio desarrollado por Aparicio (2021) titulado *Habilidades directivas y cultura organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito santo domingo de guzmán – oficina principal cusco – 2017* desarrollado con la finalidad de demostrar la incidencia que presenta las habilidades directivas en la cultura organizacional de la cooperativa. Este estudio presenta un diseño no experimental y tipo aplicado siendo desarrollado en una muestra conformado por 96 colaboradores de la entidad financiera. En sus conclusiones se demuestra que las habilidades directivas se relacionan con la cultura organizacional de forma considerablemente significativa mediante ($\rho=0.533$; $\text{Sig.}=0.000$). Asimismo, se encontraron correlaciones moderadas entre las habilidades personales y la cultura organizacional ($\rho=0.369$; $\text{Sig.}=0.000$), las habilidades interpersonales y la cultura organizacional ($\rho=0.510$; $\text{Sig.}=0.000$), las habilidades técnicas y la cultura organizacional ($\rho=0.502$; $\text{Sig.}=0.000$). Estos resultados ponen de manifiesto que las habilidades directivas son importantes dentro de una organización, puesto que mejora considerablemente cada uno de los factores de la cultura organizacional.

Aldana (2021) en su investigación *Competencias gerenciales y la cultura organizacional en los trabajadores de la municipalidad distrital de Torata-Moquegua, 2019*, desarrollado con la finalidad de establecer la relación que presentan las habilidades directivas y la cultura organizacional que se tiene en la entidad pública.

Este estudio presenta un diseño no experimental y tipo aplicado siendo desarrollado en una muestra conformado por 250 colaboradores de la entidad pública. En sus conclusiones se demuestra mediante un coeficiente de correlación R de Pearson de 0.540 con un nivel de significancia menor al 5% que las competencias gerenciales tienen una correlación con la cultura organizacional que se tiene en la institución. Asimismo, se demuestra que las competencias gerenciales orientadas al trabajo en equipo o interpersonales se relacionan con la cultura organizacional de la institución de forma baja ($r=0.273$; $\text{Sig.}=0.000$). También se demuestra que las competencias gerenciales relacionadas con el liderazgo se relacionan con la cultura organizacional de la institución de forma baja ($r=0.332$; $\text{Sig.}=0.000$). Finalmente, se demuestra que las competencias gerenciales orientadas al servicio se relacionan con la cultura organizacional de la institución de forma moderada ($r=0.418$; $\text{Sig.}=0.000$). Estos resultados son valiosos porque se demuestra que en instituciones públicas no son consideradas tan importantes las habilidades gerenciales porque la incidencia no es tan favorable en el formación y desarrollo de la cultura organizacional.

Cáceres (2021) en su investigación *Las habilidades directivas en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020*, desarrollado con el objetivo de analizar la relación que presentan las habilidades directivas y la cultura organizacional de una institución de salud pública. Este estudio presenta un diseño no experimental transversal, tipo básico, cuantitativo y correlacional siendo desarrollado en una muestra conformado por 65 colaboradores de toda la jurisdicción. En sus conclusiones se evidencia que las habilidades directivas no favorecen el desarrollo de la cultura organizacional considerando que la cultura no se desarrolla por los

directivos sino por los colaboradores de una institución. Asimismo, las relaciones entre las habilidades personales, interpersonales y grupales con el desarrollo de la cultura organizacional no son favorables por la misma razón que la cultura con sentimientos, acciones, valores e idiosincrasia que se forma con la interacción diaria de los colaboradores de una institución.

Arrascue (2021) en su tesis de maestría *Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos. Lima, 2019*, desarrollado con la finalidad de analizar la relación que presentan las variables habilidades directivas y clima organizacional dentro de una institución de salud pública. Este estudio presenta un nivel correlacional, tipo cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal, y fue desarrollado en muestra de 52 participantes de la entidad. En sus resultados se evidencia que las habilidades directivas se relacionan moderadamente con el clima organizacional ($\rho=0.424$; $\text{Sig.}=0.000$). Asimismo, las habilidades conceptuales guardan una relación moderada con el clima organizacional ($\rho=0.403$; $\text{Sig.}=0.000$), asimismo, las habilidades interpersonales guardan una relación moderada con el clima organizacional ($\rho=0.479$; $\text{Sig.}=0.000$). Estos resultados confirman lo que se evidencia en otras investigaciones entre las habilidades directivas tanto con el clima organizacional como con la cultura organizacional, puesto que son variables teóricamente muy relacionadas.

Flores (2018) en su tesis *Habilidades directivas y cultura organizacional en la Institución Educativa "INEI 34" del distrito de Chancay – Lima, 2018*, desarrollada con el objetivo de analizar la forma y nivel en que las habilidades directivas se asocian con la cultura organización de la institución sujeta de estudio. Este estudio es de tipo básica, diseño no experimental y corte transversal, siendo desarrollado

en una muestra de 85 colaboradores de la institución. En sus conclusiones se indican que las habilidades directivas se relacionan de forma positiva media con la cultura organizacional ($\rho=0.626$; $\text{Sig.}=0.000$). Asimismo, en sus resultados específicos se evidencia una correlación positiva media entre las habilidades conceptuales y la cultura organizacional ($\rho=0.480$; $\text{Sig.}=0.000$), luego, se indica una correlación positiva media entre las habilidades técnicas y la cultura organizacional ($\rho=0.480$; $\text{Sig.}=0.000$). Por otro lado, se indica una correlación positiva media entre las habilidades interpersonales y la cultura organizacional ($\rho=0.548$; $\text{Sig.}=0.000$). Finalmente, se evidencia una correlación positiva media entre las habilidades sociales y la cultura organizacional ($\rho=0.551$; $\text{Sig.}=0.000$). Estos resultados indican que los factores asociados a las habilidades conceptuales son un impulso positivo para la construcción de una cultura organizacional positiva en las instituciones.

En las revisiones literarias de las variables de estudios, se empieza con explicar los fundamentos de las habilidades directivas, al respecto, Madrigal (2017) lo define como: “El gestor de una empresa u organización es aquella que logre un mejor desempeño y para ellos necesita entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo” (p. 12). Esta definición se complementa con lo explicado por Huerta y Rodríguez (2014) quien define a las habilidades directivas como: “El conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen herramientas, métodos, procesos y procedimientos de la administración” (p. 54).

En la misma línea, Whetten y Cameron (2011) explican que las habilidades directivas: “Son aptitudes y funciones que desempeña un directivo destacado con habilidades gerenciales brindando técnicas que le permiten realizar una buena planificación y administración del tiempo y recursos para alcanzar los objetivos

dentro de los plazos acordados” (p. 8). De acuerdo con las definiciones explicadas se puede mencionar que las habilidades directivas son el conjunto de cualidades que tiene el gerente de una organización que le permite relacionarse adecuadamente con sus colaboradores para lograr los objetivos planteados en la planificación y organización de la empresa. Asimismo, estas habilidades deben ser beneficioso para el colaborador como la organización.

Whetten y Cameron (2011) indica que las habilidades gerenciales más importantes para el desarrollo de la organización por las siguientes razones:

- Habilidades técnicas. Estas son relacionadas con los procesos propios del cargo que desarrolla dentro de la empresa.
- Habilidades humanas. Son aquellas que les permiten relacionarse con los demás colaboradores.
- Habilidades conceptuales. Son las relacionadas con el pensamiento para comprender las relaciones abstractas o nuevos conceptos de gestión.

Respecto a la importancia de las habilidades gerenciales, Madrigal (2017) explica que es importante porque:

- Permite liderar y gestionar los conocimientos técnicos para desarrollar las actividades operacionales de la empresa.
- Permite autodirigirse para mejorar la forma de conducir una organización, así como desarrollar las habilidades de sus colaboradores.
- Permite visionar el desarrollo de la organización y para ello necesita definir que habilidades necesita desarrollar para optimizar sus procesos de gestión dentro de la organización.

Madrigal (2017) menciona que las habilidades directivas son capacidades y habilidades que se caracterizan por lo siguiente:

- Son adquiridas, es decir, son asimiladas por medio del aprendizaje o la adquisición de conocimiento dentro de un proceso de orientación y aprendizaje.
- Son aprendidas porque se aprenden y perfeccionan mediante especializaciones, talleres y estudios de postgrado en el cual la persona optimiza sus capacidades para el beneficio profesional personal como de la organización.

Las habilidades directivas tienen diferentes clasificaciones, en ese sentido, de acuerdo con Huerta y Rodríguez (2014) las más importantes son:

- Habilidades de dirección. Son aquellas relacionadas con la planificación, organización, dirección y control, de los propios procesos de gestión.
- Habilidades ejecutivas. Son aquellos relacionados con la comunicación, inteligencia emocional, empoderamiento y coaching.
- Habilidades de desarrollo empresarial. Son aquellas relacionadas con la producción y las herramientas modernas de la administración.
- Habilidades de integración humana. Son aquellas que están relacionadas a la imagen del ejecutivo y manejo del estrés del directivo.

Whetten y Cameron (2011) explica que las habilidades directivas son las capacidades y destrezas que tienen que desarrollar un directivo para gestionar de manera eficiencia la organización. Estas habilidades tienen por finalidad impulsar las mejores formas de dirigir y encaminar el progreso de la empresa. Este autor manifiesta que las habilidades que deben poseer los directivos eficaces son: La comunicación, la administración del tiempo, relaciones interpersonales, estrategias de manejo y solución de problemas, motivación y formación de equipos óptimos de trabajo.

De acuerdo con las consideraciones de estos autores, las dimensiones consideradas para este estudio son:

Las habilidades personales, que según Whetten y Cameron (2011) son aquellas relacionadas con: “El desarrollo del autoconocimiento, el manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas” (p. 29). En cuanto al desarrollo del autoconocimiento, Whetten y Cameron (2011) explican: “Aquel que gobierne a los demás, antes debe ser amo de sí mismo” (p. 57). En cuanto al manejo del estrés Whetten y Cameron (2011) explican: “Los individuos y las organizaciones tienen que existir un ambiente caracterizado por fuerzas reforzadoras o contrarias” (p. 114). En cuanto a la solución de problemas Whetten y Cameron (2011) explican: “Es una habilidad indispensable en toda nuestra vida. En particular, el trabajo de un directivo implica resolver problemas a cada instante” (p. 121).

Por otro lado, se consideró como dimensión las habilidades interpersonales, que son comprendidas por la comunicación efectiva, las relaciones interpersonales, la comunicación de apoyo, en entrenamiento comúnmente llamado coaching en el campo administrativo, el poder o influencia sobre otras personas como es el liderazgo, la motivación que es el deseo de los colaboradores para desempeñarse de manera adecuada o óptima en sus funciones y el manejo de conflictos que es una capacidad fundamental cuando se gestiona una organización.

Otra dimensión considerada en este estudio, son las habilidades grupales, a que consideraciones de Madrigal (2017) es definido como: “El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos” (p. 132). Esta habilidad gerencial consiste en formar grupos de trabajo cuyos procesos de funcionamiento consisten en la formación, la normatividad, el enfrentamiento y el desempeño.

Finalmente, se consideró como dimensión a las habilidades específicas de comunicación, que a decir de Whetten y Cameron (2011) son: “Las presentaciones eficaces que presentan algunos oradores que tienen tal dominio de su material que parece que están improvisando” (p. 600). Estas habilidades son de suma importancia para el desarrollo y gestión de una empresa pues permite tomar decisiones adecuadas con la información en el momento pertinente.

La otra variable considerada en este estudio es la cultura organizacional, al respecto Ivancevich et al. (2006) definen a la cultura organizacional como: “La percepción de los trabajadores que lo perciben y transmiten como creencias, valores y expectativas” (p. 41). Asimismo, Robbins y Judge (2009) lo consideran como: “Un programa de concepto participativo que comparten los integrantes de un grupo, para que distinga la empresa o la organización de otras” (p. 551). En este sentido, la cultura organizacional es el conjunto de costumbres, creencias y valores que forma el pilar de una organización y que tienen un impacto en el desarrollo de las personas, pues producen efectos que pueden ser positivos o negativos para la empresa.

De acuerdo con las consideraciones Robbins (2004) la cultura organizacional se caracteriza por presentar:

- Atención al detalle. Es lo que se espera de los colaboradores al momento de desarrollar sus funciones, pues con un mejor entendimiento se logra mejores resultados en cuanto a los productos o procesos que se desea obtener.
- Innovación y aceptación al riesgo. Son los factores que debe propiciar el gestor para que los colaboradores sean más innovadores en el desarrollo de sus funciones.

- Orientación a la gente. Entendiéndose que las personas o los clientes son la razón de ser de toda organización.
- Orientación a los resultados. Son los objetivos que se desean alcanzar producto de los logros de las áreas y de los factores que propician esos logros.
- Estabilidad. Las organizaciones deben manera un estado que le permita proyectarse y atraer inversión para el desarrollo de su planificación.
- Reglas. Son aquellas que guían el comportamiento dentro de la organización y que todos deban cumplirla.

Respecto a los elementos de la cultura organizacional, se puede mencionar que son aquellos supuestos repetidos y habituales como la filosofía, los valores y las normas que deben comprender la organización de una empresa. En ese sentido, Aguirre (2004) señala: “Los elementos básicos se pueden asociar a los tres posibles niveles como la historia de la empresa, sus creencias, los valores y la comunicación” (p. 179). En ese sentido, este autor explica los elementos de la cultura organizacional, los cuales son:

- La etnohistoria. Es la que se relaciona con la historia de la organización, los colaboradores deben conocer la historia de la empresa, pues da paso al aprendizaje organizacional, pues esta etapa permite evitar los errores que se puedan cometer al tomar una decisión.
- Las creencias y cosmovisión. Este proceso es entendido como las construcciones emocionales que explican la vida de los colaboradores de la empresa, este acápite este guiado por la filosofía de la empresa como parte de su estructura organizativa.

- Los valores y normas en la organización. esta rama parte de la axiología, este proceso es importante para las empresas pues los colaboradores necesitan reglas de conducta y valores que se debe implementar y practicar para su desarrollo diario.
- La comunicación. Son las formas de interacción de ideas y los canales de comunicación, siendo esto de vital importancia para la circulación de datos e informaciones entre las áreas que le permita tomar decisiones acertadas y cumplir a cabalidad las funciones encomendadas.

La cultura organizacional según Robbins y Coulter (2000) presentan las siguientes funciones:

- Permite diferencias a una organización de otra, es decir, una buena cultura organizacional hace diferenciadora a una organización de otra.
- Facilita la identificación de los colaboradores con la empresa, es decir, los colaboradores se consideran parte importante para el logro de los objetivos de la empresa.
- Alinea los objetivos de la empresa con los objetivos personales y profesionales de la empresa.
- Promueve actitudes positivas de los colaboradores hacia la empresa, permitiendo generar una mejor predisposición por los trabajos.

Este estudio consideró su desarrollo teórico en el modelo de cultura organizacional de Robbins y Judge (2009), estos autores indican que la cultura organizacional debe fomentar el incremento y mejoras en el desempeño laboral. Este modelo es de forma circular y este compuesto por cuatro rasgos claves lo que se consideró como dimensiones o factores que permitieron medir la variable de estudio, estos factores son:

La identificación. Este es un rasgo clave en una organización y se refiere al grado de identificación que tienen los colaboradores con la empresa y es el que permite desarrollar de la mejor manera las funciones dentro de su área de trabajo. Esta dimensión comprende indicadores de medición como el nivel de empoderamiento que tiene cada colaborador, la predisposición para trabajar en equipo y el desarrollo de habilidades y capacidad en beneficio de sus funciones laborales.

La consistencia. Es una dimensión que comprende la diversidad de formas de pensamiento que tienen los diversos colaboradores de la empresa y que sirven para lograr los acuerdos entre todos los colaboradores, aunque existen diferentes formas de percepción de las cosas. Esta dimensión es la que permite que los colaboradores alcancen un nivel de compromiso adecuado con los objetivos de la organización. En ese sentido, García (2017) indica que: “La organización que no posee consistencia en lo que busca alcanzar y lo que realmente hace para alcanzarlo, es probable que no logre cumplir con los objetivos, lo cual afectamente directamente a sus resultados en general” (p. 38).

La adaptabilidad. Es la dimensión que se sitúa en medio de la flexibilidad y los diferentes puntos que puedan existir dentro de una organización. Es decir, la adaptabilidad es la capacidad que tiene la organización para afrontar los cambios que se le presentan a la organización y hace que ésta sea sostenible en el tiempo. Es preciso mencionar que comprende el equilibrio que existe entre la parte interna y externa de la empresa de tal modo que le permite tener una mejor participación en el mercado, puesto que le genera capacidad de asumir riesgos positivos.

La determinar de las bases teóricas, exigió la conceptualización de palabras importantes como las que se explican a continuación:

Cultura. Se entiende como las creencias, valores, normas, costumbres que deben practicar los colaboradores de una organización.

Desempeño. El desempeño es comprendido con la óptima productividad que tiene un colaborador al desarrollar sus funciones.

Identidad de la tarea. Es la predisposición que debe tener una persona al desarrollar las funciones por las que fue contratado.

Orientación a la gente. Son las formas amenas por las que un colaborador se dirige a las personas, ya sean clientes o colaboradores que formen parte de una organización.

Trabajo en equipo. Es la organización de personas de acuerdo a un objetivo y al perfil profesional que presentan, generalmente los grupos de trabajo deben ser multidisciplinarios.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

2.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La investigación es de tipo básica debido porque su análisis está basado en una teoría con la finalidad de mejorar las concepciones que se tienen sobre ella en el ámbito académico. Al respecto, Ñaupas et al. (2018) mencionan: “Se denomina investigación pura, teórica o dogmática, esta investigación se caracteriza porque se origina en un marco teórico y permanece en él. El objetivo es incrementar los conocimientos científicos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico de ninguna índole” (p. 103).

Por otro lado, la investigación se realizó a un nivel correlacional, puesto la finalidad es buscar el nivel de asociaciones o relación que tienen las variables habilidades directivas y cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro, Shell - Miraflores. Al respecto, Ñaupas et al. (2018) indican: “Los estudios descriptivos correlacionales permiten detallar eventos y situaciones, en otras palabras, como se manifiesta determinado fenómeno respecto al otro” (p. 102).

Asimismo, la investigación es de enfoque cuantitativo porque se valió de cálculos matemáticos y procedimientos estadísticos para la probar los supuestos elaborador en sus hipótesis. Al respecto, Ñaupas et al. (2018) indican: “El enfoque cuantitativo o tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema, una serie de postulados que expresen relaciones entre variables estudiadas de forma deductiva” (p. 60).

Diseño de investigación

La investigación tiene un diseño no experimental, porque no se realiza una manipula deliberada de ninguna de las variables de considerada en el estudio, solo

se limita a observar y analizar las características que tienen en su desarrollo, en su ámbito real. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) explican: “La investigación no experimental, se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios que no varían de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p. 174).

Finalmente, la investigación es de corte transversal, porque el recojo de datos de la muestra, solo se recogió en un momento único. Al respecto, Bernal (2010) al respecto dice: “Son aquellas que en las cuales se obtiene información de objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado” (p. 118).

2.2. Población, muestra y muestreo

Población

Hernández y Mendoza (2018) explican que la población son: “como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 160). En relación con la investigación, la población está conformada por los 120 colaboradores de la tienda Metro sede Shell en el distrito de Miraflores que laboraron durante el año 2021.

Muestra

Hernández y Mendoza (2018) respecto a la muestra explican: “Es un subgrupo de la población que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población, de manera probabilística, para generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población” (p. 196). En relación con el estudio, la muestra está conformada por 92 colaboradores de la tienda Metro sede Shell en el distrito de Miraflores, que se encuentran laborando durante el año 2021.

El tamaño de la muestra se realizó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

Marco muestral (N)	120
Error Alfa (α)	0.050
Nivel de Confianza (1- α)	0.95
Z de (1- α)	1.96
Precisión (D)	0.050
Atributo / Prob. (P)	0.50
Complemento de p (Q)	0.50
Tamaño de la muestra (N)	92

Muestreo

La muestra es de tipo no probabilístico porque no todos los colaboradores de la tienda tuvieron la misma posibilidad de ser considerada para el estudio. En ese sentido, Hernández y Mendoza (2018) mencionan: “En la muestra no probabilística, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino con causas relacionadas con las características de quien hace la muestra” (p. 52).

Finalmente, la muestra se seleccionó mediante la técnica de muestreo por conveniencia, es decir se consideró a los colaboradores que tuvieron la predisposición de participar en la investigación, indicándoles que sus respuestas tienen carácter de confidencialidad. Al respecto, Ñaupás et al. (2018) señala: “El muestreo por conveniencia se aplica el criterio de lo más conveniente para el estudio” (p. 68).

2.3. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la cultura

organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.

Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.

Existe relación significativa entre las habilidades técnicas y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.

Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.

Existe relación entre las habilidades sociales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.

2.4. Variables y operacionalización

Definición conceptual de la variable habilidades directivas.

Whetten y Cameron (2011) explican:

El desarrollo de las habilidades directivas no está dirigido solamente a individuos que planeen obtener puestos directivos o que actualmente administran organizaciones. Está escrito para ayudarle a administrar muchos aspectos de su vida y sus relaciones. Tiene la intención de ayudarle realmente a cambiar su comportamiento, a mejorar su competencia y a ser más comprensivo en sus relaciones con diferentes tipos de personas. (p. 23)

Definición operacional de la variable habilidades directivas

Las habilidades directivas es una variable, que se mide a través de cuatro dimensiones que son las habilidades conceptuales, habilidades técnicas, habilidades interpersonales y habilidades sociales y 12 indicadores que permitieron construir un cuestionario conformado por 36 ítems que conforman el instrumento y que posibilitaron la percepción de la aplicación de las habilidades directivas que tienen los

directivos de la tienda metro Shell, Miraflores – 2021

Tabla 1

Cuadro de operacionalización de la variable habilidades directivas

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Habilidades conceptuales	- Fomenta la innovación	1 al 6		
	- Planifica y dirige			
	- Promueve las habilidades de pensamiento			
Habilidades técnicas	- Trabajo en equipo	7 al	1: Nunca	Bueno
	- Formación técnica	12	2: Casi nunca	[105; 120)
	- Uso de la tecnología		3: A veces	Regular
Habilidades interpersonales	- Mejora de comunicación	13 al	4: Casi siempre	[54; 105)
	- Motivación	18	5: Siempre	Malo
	- Manejo adecuado de conflictos			[25; 54)
Habilidades sociales	- Escucha activa	19 al		
	- Comprensión			
	- Capacidad de negociación			

Definición conceptual de la variable cultura organizacional

Robbins y Coulter (2018) respecto a la cultura organizacional mencionan: “Es el involucramiento de los valores, principios, tradiciones, y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, que influye en la manera en que actúan y que distinguen a la organización entre todas las demás” (p. 88).

Definición operacional de la variable cultura organizacional

La cultura organizacional es una variable, la cual se mide a través de cuatro dimensiones que son la identificación, consistencia y adaptabilidad y 9 indicadores en total que permitieron construir y aplicar un cuestionario conformado por 24 ítems que conforman el instrumento y que posibilitaron medir el nivel de cultura organizacional

de los colaboradores de la tienda metro Shell, Miraflores – 2021.

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de la variable cultura organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Identificación	- Participación e involucramiento	1 al 8		
	- Lazos emocionales			
consistencia	- Compromiso con la empresa.	9 al 16	1: Nunca	Bueno
	- Cumplimiento de normas		2: Casi nunca	[93; 120)
	- Sentimiento de agradecimiento		3: A veces	Regular
	- Lealtad		4: Casi siempre	[48; 93)
Adaptabilidad	- Beneficios laborales	17 al 24	5: Siempre	Malo
	- Oportunidades de desarrollo			[22; 48)
	- Estabilidad laboral			

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica de investigación

En la investigación se aplicaron diferentes técnicas, dentro de las técnicas más importantes, se aplicó las encuestas que es la aplicabilidad de los cuestionarios, esta técnica permitió realizar la recolección de datos para evaluar las habilidades directivas y la cultura organizacional en la empresa donde se desarrolló la investigación. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) explican: “La encuesta es una técnica que pertenece a las investigaciones sociales por excelencia debido a su utilidad, versatilidad, sencillez, plenitud y objetividad que tienen los datos que permite recoger de las unidades de análisis” (p. 314).

Instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de dos cuestionarios que miden las habilidades directivas y la cultura organizacional, dichos cuestionarios permiten medir la aplicación de las habilidades directivas de los directivos y la cultura organizacional que se vive en la empresa.

Los instrumentos de recolección de datos no se pueden aplicar sin tener la seguridad que gocen de validez y confiabilidad. Los resultados de estas pruebas a las que se sometió los instrumentos indicaron que son viables para el recojo de datos. Entendiéndose la validez como la discriminación de los ítems con la variable y la confiabilidad entendido como la consistencia interna que tiene el instrumento.

Hernández y Mendoza (2018) explican respecto a la validez como: “El grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir. Es decir, si refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos” (p. 229).

Hernández y Mendoza (2018) explican respecto a la confiabilidad como: “El grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos” (p. 229.)

Instrumento I. Cuestionario de habilidades directivas

El cuestionario de habilidades directivas permite conocer la percepción que tienen los colaboradores, respecto a la aplicación de las habilidades que tiene los directivos de la tienda Metro Shell, que ejercen los directivos en la empresa, considerando aspectos como las habilidades conceptuales, habilidades técnicas, habilidades interpersonales y habilidades sociales, como parte de sus funciones al frente de la empresa.

Tabla 3*Ficha técnica del instrumento de habilidades directivas*

Características	Descripción
Nombre	Cuestionario de habilidades directivas
Autora	Arlex Guerrero Sayago y Christiam Yujcre Gamboa
Objetivo	Evaluar de manera objetiva las habilidades directivas que tienen los directivos de la tienda Metro Shell
Ámbito de aplicación	Tienda Metro, sede Shell - Miraflores
Informadores	Colaboradores de la tienda Metro, sede Shell - Miraflores que estén laborando el 2021.
Administración	Individual
Validación	Docentes especialistas en la temática de la Universidad Autónoma del Perú
Duración	30 minutos
Significación	Evaluación sobre la percepción de las habilidades directivas como: habilidades conceptuales, habilidades técnicas, habilidades interpersonales y habilidades sociales.
Finalidad	Determinar las habilidades que ejercen los directivos, en función de la percepción de los colaboradores.
Puntos de corte	Puntuaciones estándar medidas en alto, medio y bajo considerando el +- 75% de la desviación estándar
Material	Formulario de Google

La validez de contenido del instrumento de habilidades directivas se realizó mediante criterios de jueces expertos. Estos determinaron que los items considerados realmente son apropiados para medir los indicadores como las dimensiones. Los resultados de la validación de criterio de jueces se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4*Resultados de validación del cuestionario de habilidades directivas*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Jorge Alonso Ramos Chang	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

Respecto al análisis de consistencia interna del cuestionario de habilidades directivas fue desarrollado mediante la aplicación del estadístico alfa de Cronbach considerando que la escala de valoración de los items que considera el instrumento son de escala de opción múltiple.

Tabla 5

Fiabilidad del instrumento de la variable habilidades directivas

Alfa de Cronbach	N de elementos
,929	24

En la tabla 5, se presenta los resultados del análisis de confiabilidad del cuestionario de habilidades directivas. Dichos resultados evidencian una excelente confiabilidad (0.929). Este resultado permite indicar que el instrumento es adecuado para el recojo de información de la muestra.

Instrumento II. Cuestionario de cultura organizacional

El cuestionario de cultura organizacional permite conocer la percepción que tienen los colaboradores, respecto al cultura organizacional de la empresa, considerando aspectos como la identidad con la empresa, la integración de sus miembros, la coordinación que se realiza para el cumplimiento de sus metas y la motivación que tienen los colaboradores para el desarrollo de sus funciones diarias.

Tabla 6*Ficha técnica del instrumento de cultura organizacional*

Características	Descripción
Nombre	Cuestionario de cultura organizacional
Autora	Arlex Guerrero Sayago y Christiam Yujcre Gamboa
Objetivo	Evaluar de manera objetiva la cultura organizacional de la empresa en la tienda Metro Shell
Ámbito de aplicación	Tienda Metro, sede Shell - Miraflores
Informadores	Colaboradores de la tienda Metro, sede Shell - Miraflores que estén laborando el 2021.
Administración	Individual
Validación	Docentes especialistas en la temática de la Universidad Autónoma del Perú
Duración	30 minutos
Significación	Evaluación sobre la percepción de la cultura organizacional como la identificación, consistencia y adaptabilidad.
Finalidad	Determinar la cultura organizacional de la tienda, en función de la percepción de los colaboradores.
Puntos de corte	Puntuaciones estándar medidas en alto, medio y bajo considerando el +- 75% de la desviación estándar
Material	Formulario de Google

La validez de contenido del cuestionario de cultura organizacional se realizó mediante criterios de jueces expertos designados por la universidad, los cuales tuvieron la responsabilidad de revisar si los items son los pertinentes para medir los indicadores y las dimensiones. Los resultados de la validación de criterio de jueces se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 7*Resultados de validación del cuestionario de cultura organizacional*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Jorge Alonso Ramos Chang	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

El análisis de consistencia interna del cuestionario de cultura organizacional fue desarrollado mediante la aplicación del estadístico alfa de Cronbach considerando que la escala de valoración de los items que considera el instrumento son de escala Likert.

Tabla 8

Fiabilidad del instrumento de la variable cultura organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,947	24

En la tabla 8, se presenta los resultados del análisis de confiabilidad del cuestionario de cultura organizacional. Dichos resultados evidencian una excelente confiabilidad (0.947). Este resultado permite indicar que el instrumento es adecuado para el recojo de información de las unidades de información de la investigación.

2.6. Procedimientos

La investigación comprende su desarrollo desde la concepción de la problemática, así como de su descripción y demostración de la existencia de dichos problemas. Por otro lado, se fundamentaron las variables de estudio con antecedentes y consideraciones teóricas que fueron medidos por dos cuestionarios que permitieron tener los datos suficientes para probar sus hipótesis y llegar a conclusiones importantes que permitieron explicar la solución de los problemas de investigación.

2.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

Primer paso, se realizó la aplicación de las encuestas de manera virtual, se descargan del formulario de Google en una hoja de cálculo Excel, para luego pasarlos al programa Excel y SPSS versión 26.

Segundo paso, se realizó, la validez de contenido de los instrumentos de habilidades directivas y cultura organizacional, se determinaron a través del criterio

de jueces, expertos en el tema, los cuales validaron el contenido de los instrumentos.

Tercer paso, se realizó el análisis de confiabilidad de los instrumentos con la totalidad de los puntajes, empleando el estadístico alfa de Cronbach por ser instrumentos con escala politómica con las siguientes valoraciones:

Tabla 9

Escala de confiabilidad alfa de Cronbach

Rangos	Grado
0.53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0.65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0.72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Nota. Ñaupas et al., 2018, p. 114.

Cuarto paso, se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov para verificar si los puntajes de las variables habilidades directivas y cultura organizacional presentan o difieren de una distribución normal.

Quinto paso, se realizó la contratación de la hipótesis entre las variables y sus dimensiones, estableciendo niveles de asociación mediante la prueba de correlación no paramétrica, considerando la siguiente escala de valoración:

Tabla 10

Escala de correlación de Rho de Spearman

Rango	Relación
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja.
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja.
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada.
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta.
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta.
1,00	Correlación positiva grande y perfecta.

Nota. Triola, 2018, p. 708

Finalmente se realizó las discusiones de los resultados, que permitieron realizar las conclusiones y las recomendaciones de la investigación.

2.8. Aspectos éticos

Esta investigación cumple con los requisitos solicitados por la universidad como las consideraciones de forma y estilo APA 7 y la originalidad de la información que se plasman en este estudio.

CAPÍTULO III
RESULTADOS

3.1. Resultados descriptivos de las variables

Resultados descriptivos de la variable habilidades directivas

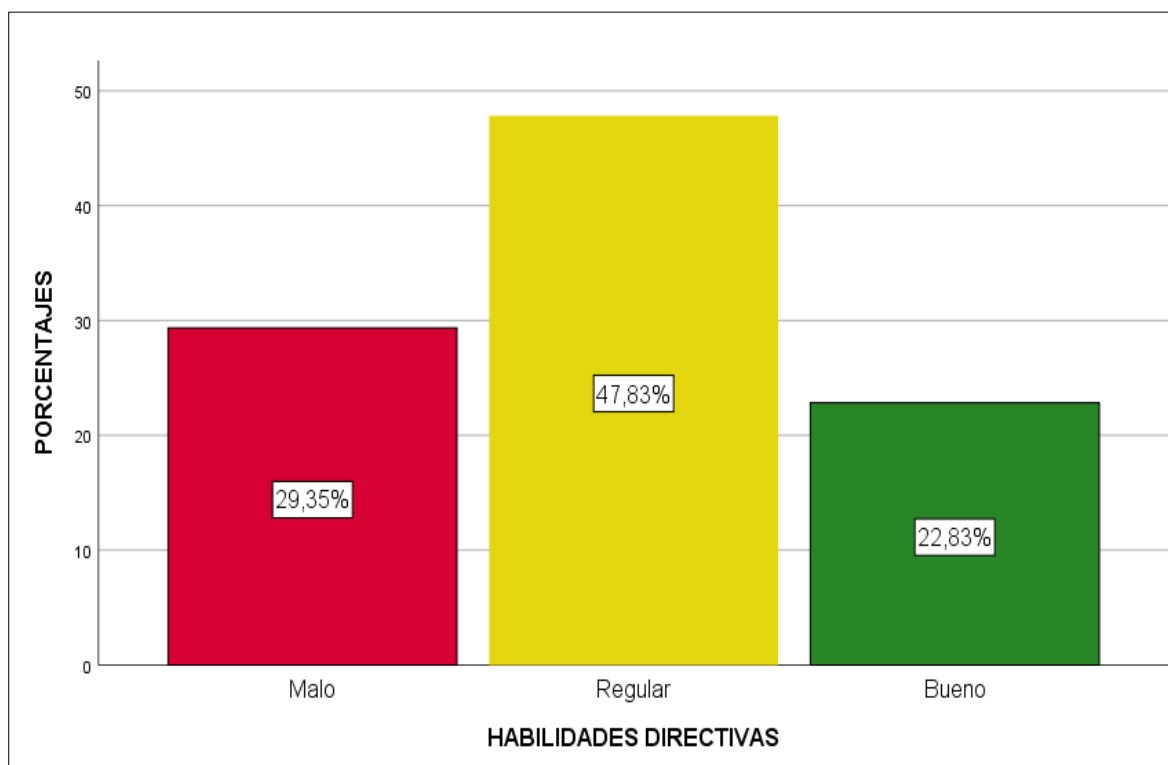
Tabla 11

Análisis descriptivos de la variable habilidades directivas

	Colaboradores	Porcentajes
Malo	27	29,3
Regular	44	47,8
Bueno	21	22,8
Total	92	100,0

Figura 1

Análisis porcentual de la variable habilidades directivas



En la figura tabla 11 y 1, se observa que 44 colaboradores que representa el 47.83% perciben que las habilidades directivas se desarrollan de manera regular, 27 colaboradores que representan el 29.35% perciben el desarrollo de las habilidades directivas en un nivel malo y 21 colaboradores que representan el 22.83% perciben el desarrollo de las habilidades directivas en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema en las áreas de apoyo debido que no hay una jefa de recursos humanos

perenne en la tienda para despejar cualquier duda del colaborador lo que trae como consecuencia en la cultura de la empresa.

Resultados descriptivos de la variable cultura organizacional

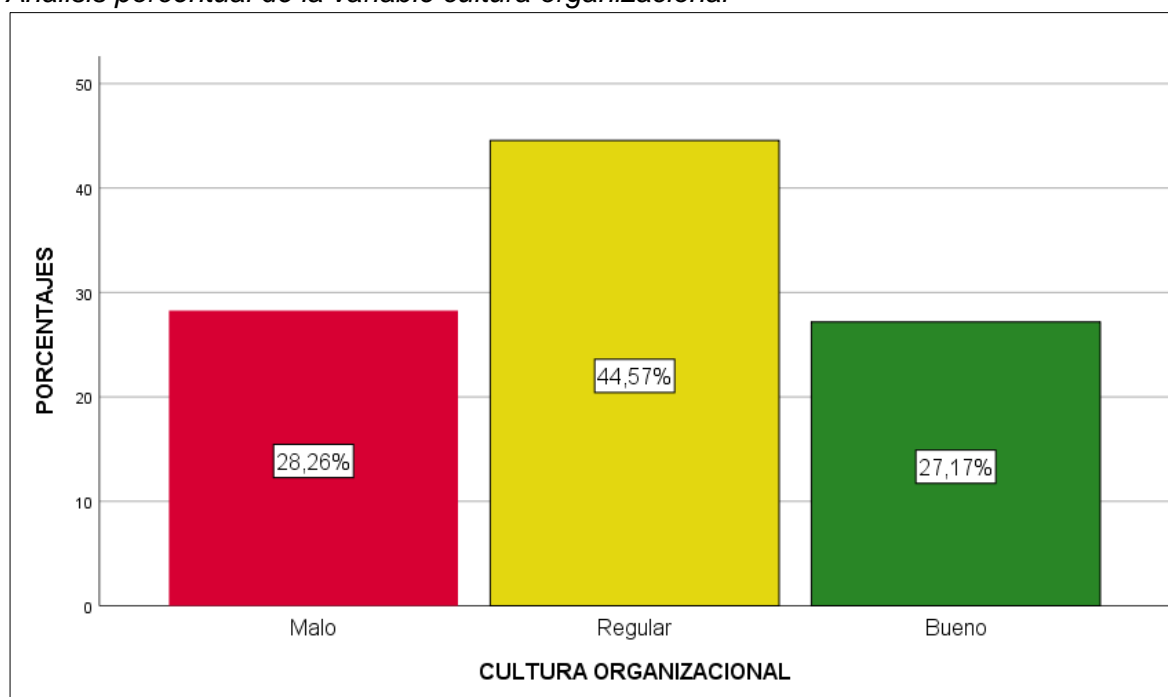
Tabla 12

Análisis descriptivos de la variable cultura organizacional

	Colaboradores	Porcentajes
Malo	26	28,3
Regular	41	44,6
Bueno	25	27,2
Total	92	100,0

Figura 2

Análisis porcentual de la variable cultura organizacional



En la tabla 12 y figura 2, se observa que 41 colaboradores que representan el 44.57% perciben que la cultura organizacional es regular, 26 colaboradores que representan el 28.26% perciben que la cultura organizacional es mala y 25 colaboradores que representan el 27.17% perciben que la cultura organizacional es buena. Esto evidencia que existe un problema que se está perdiendo las costumbres de la empresa y algunos beneficios.

3.2. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones de las habilidades directivas

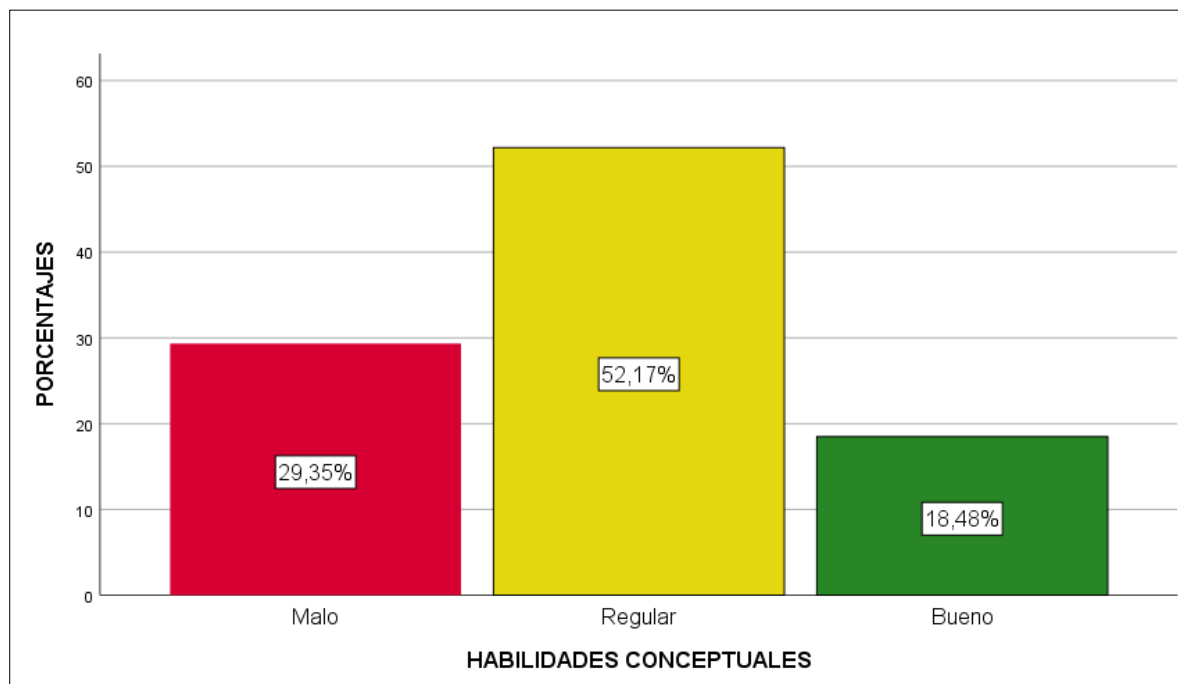
Tabla 13

Análisis descriptivos de la dimensión habilidades conceptuales

	Colaboradores	Porcentajes
Malo	27	29,3
Regular	48	52,2
Bueno	17	18,5
Total	92	100,0

Figura 3

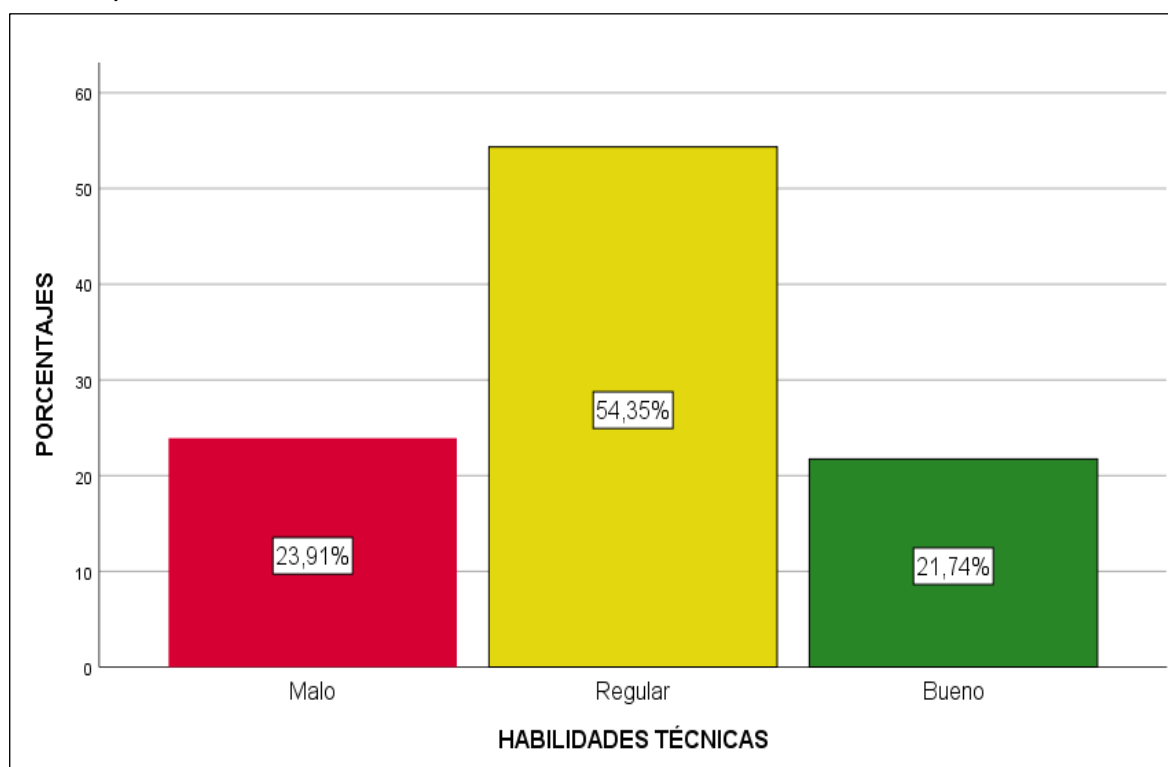
Análisis porcentual de la dimensión habilidades conceptuales



En la tabla 13 y figura 3, se observa que 48 colaboradores que representan el 52.17% perciben que las habilidades conceptuales se desarrollan de manera regular, 27 colaboradores que representan el 29.35% perciben que las habilidades conceptuales se desarrollan en un nivel malo y 17 colaboradores que representa 18.48% perciben que las habilidades conceptuales se desarrollan en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema porque no hay una comunicación inmediata de parte de sus jefes hacia los colaboradores.

Tabla 14*Análisis descriptivos de la dimensión habilidades técnicas*

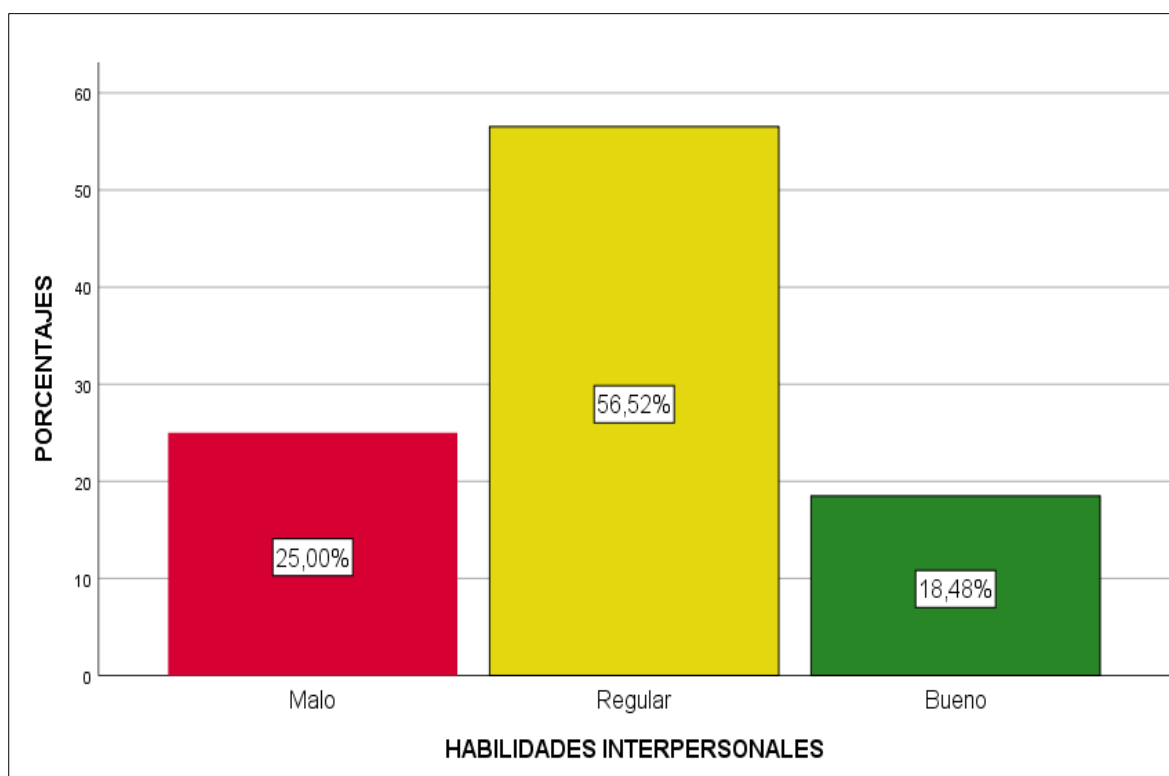
	Colaboradores	Porcentajes
Malo	22	23,9
Regular	50	54,3
Bueno	20	21,7
Total	92	100,0

Figura 4*Análisis porcentual de la dimensión habilidades técnicas*

En la tabla 14 y figura 4, se observa que 50 colaboradores que representan el 54.35% perciben que sus habilidades técnicas se desarrollan de manera regular, 22 colaboradores representan el 23.91% perciben que sus habilidades técnicas se desarrollan en un nivel malo y 20 colaboradores que representa 21.74% perciben que sus habilidades técnicas se desarrollan en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema de un mejor control en cuanto a los cambios de precio, se tiene que buscar mejoras en implantar mejores estrategias.

Tabla 15*Análisis descriptivos de la dimensión habilidades interpersonales*

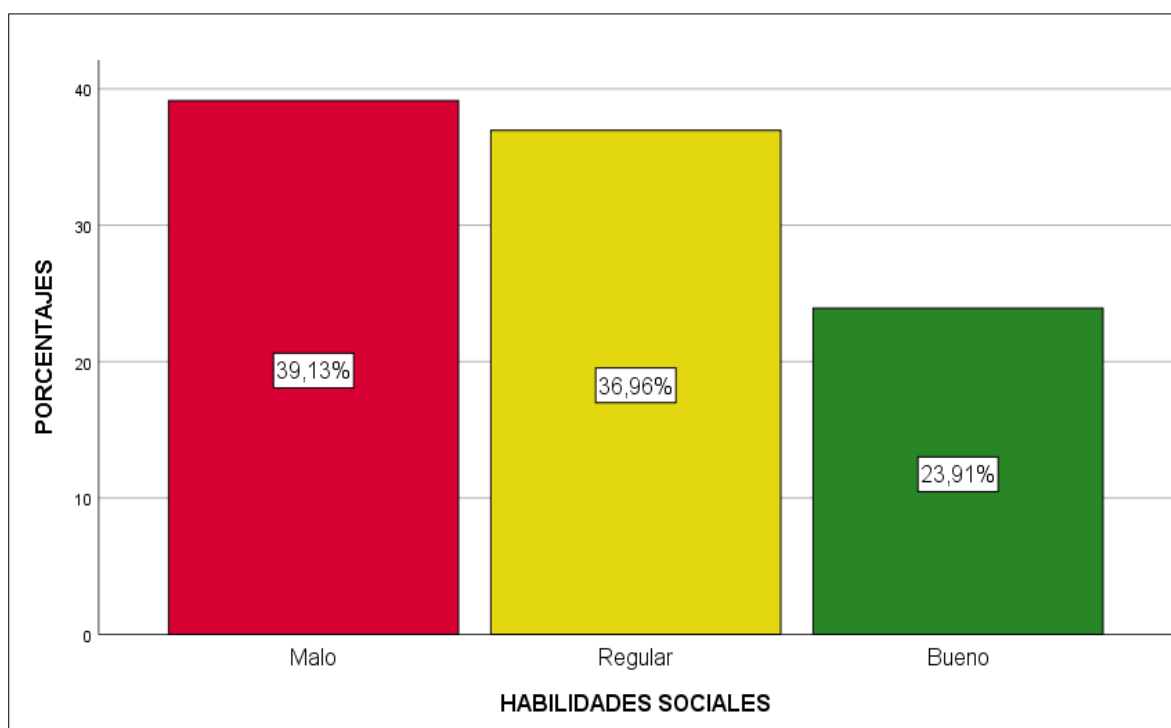
	Colaboradores	Porcentajes
Malo	23	25,0
Regular	52	56,5
Bueno	17	18,5
Total	92	100,0

Figura 5*Análisis porcentual de la dimensión habilidades interpersonales*

En la tabla 15 y figura 5, se observa que 52 colaboradores que representan el 56.52% perciben que sus habilidades interpersonales se desarrollan en un nivel regular, 23 colaboradores representan el 25% perciben que sus habilidades interpersonales se desarrollan en un nivel malo y 17 colaboradores que representa 18.48% perciben que sus habilidades interpersonales se desarrollan en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema en las áreas no hay apoyo entre todos para estar mejor en los procesos.

Tabla 16*Análisis descriptivo de la dimensión habilidades sociales*

	Colaboradores	Porcentajes
Malo	36	39,1
Regular	34	37,0
Bueno	22	23,9
Total	92	100,0

Figura 6*Análisis porcentual de la dimensión habilidades sociales*

En la tabla 16 y figura 6, se observa que 36 colaboradores que representan el 39.13% perciben que sus habilidades sociales se desarrollan en un nivel malo, 34 colaboradores representan el 36.96% perciben que sus habilidades sociales se desarrollan en un nivel regular y 22 colaboradores que representa 23.91% perciben que sus habilidades sociales se desarrollan en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema en el área de recursos humanos, por no estar todos los días en tienda, la empresa debería enfocarse en el área ya que la tienda los colaboradores tienen muchas dudas, sobre sus pagos, horas extras, etc.

Resultados descriptivos de las dimensiones de la cultura organizacional

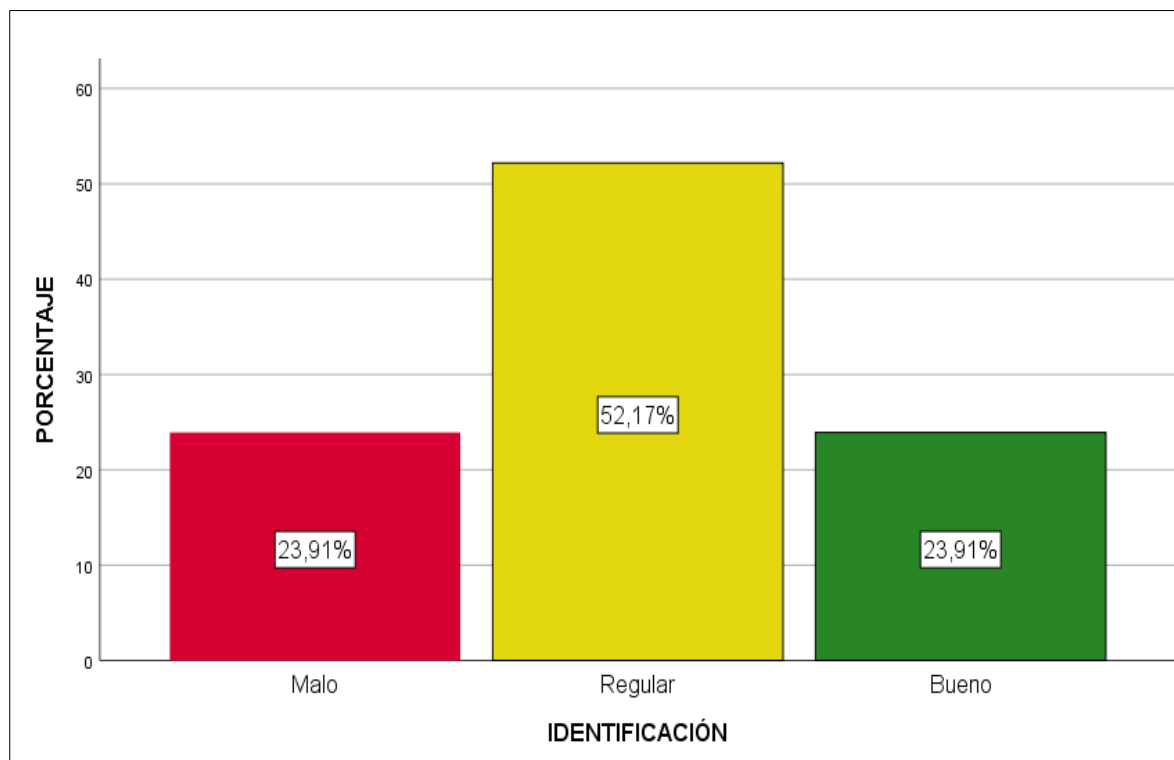
Tabla 17

Análisis descriptivos de la dimensión identificación

	Colaboradores	Porcentajes
Malo	22	23,9
Regular	48	52,2
Bueno	22	23,9
Total	92	100,0

Figura 7

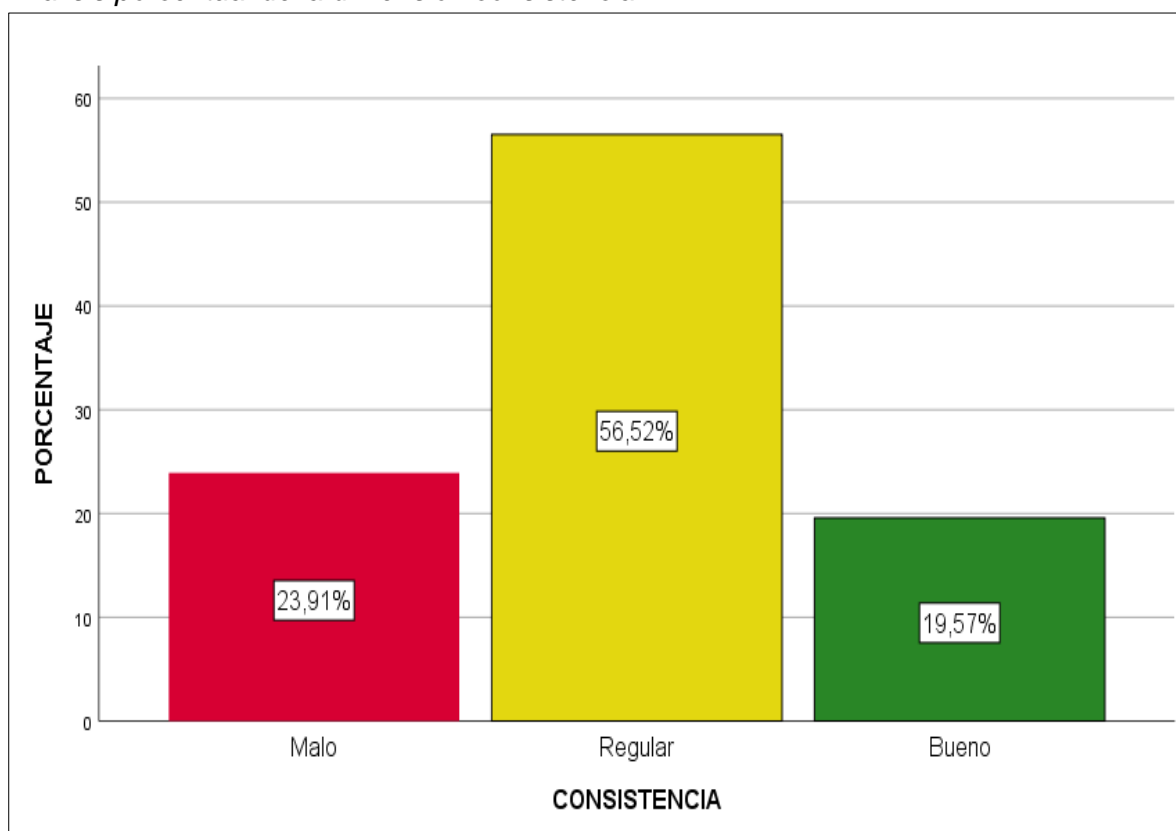
Análisis porcentual de la dimensión identificación



En la tabla 17 y figura 7, se observa que 48 colaboradores que representan el 56.17% perciben que la identificación con la empresa es de nivel regular, 22 colaboradores representan el 23.91% perciben que la identificación con la empresa es de nivel malo y 22 colaboradores que representan 23.91% perciben que la identificación con la empresa es de nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema en la empresa debido que se ha perdido sus costumbres hay poca preocupación por parte de la empresa.

Tabla 18*Análisis descriptivos de la dimensión consistencia*

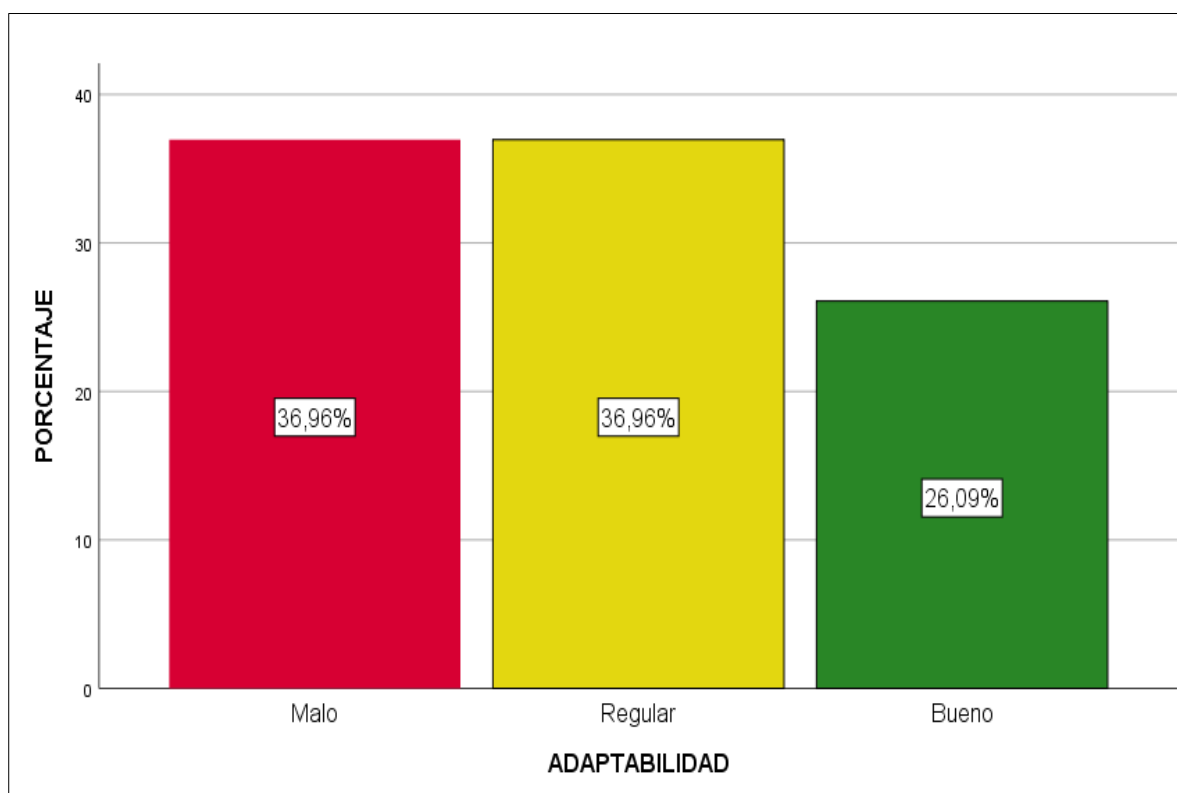
	Colaboradores	Porcentajes
Malo	22	23,9
Regular	52	56,5
Bueno	18	19,6
Total	92	100,0

Figura 8*Análisis porcentual de la dimensión consistencia*

En la tabla 18 y figura 8, se observa que 52 colaboradores que representan el 56.52% perciben que la consistencia con la empresa es de nivel regular, 22 colaboradores representan el 23.91% perciben que la consistencia con la empresa es de nivel malo y 18 colaboradores que representan el 19.57% perciben que la consistencia con la empresa es de nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema en las áreas debido que no se realizan reuniones dentro de las áreas, y no llega la información inmediata por parte de sus jefes directos.

Tabla 19*Análisis descriptivos de la dimensión adaptabilidad*

	Colaboradores	Porcentajes
Malo	34	37,0
Regular	34	37,0
Bueno	24	26,1
Total	92	100,0

Figura 9*Análisis porcentual de la dimensión adaptabilidad*

En la tabla 19 y figura 9, se observa que 34 colaboradores que representan el 36.96% perciben que la adaptabilidad con la empresa es de nivel regular, 34 colaboradores representan el 36.96% perciben que la adaptabilidad con la empresa es de nivel malo y 24 colaboradores que representa 26.09% perciben que la adaptabilidad con la empresa es de nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema en algunas áreas debido a que no hay una equidad en cuanto a los reconocimientos de su trabajo para sus subordinados.

3.3. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

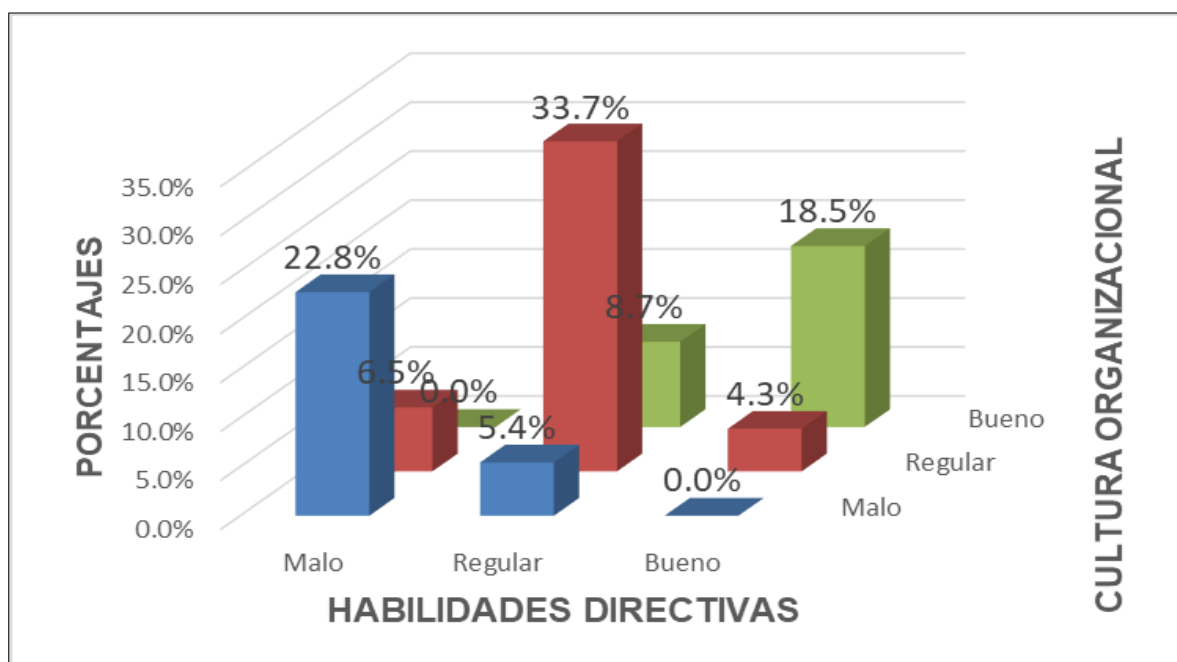
Tabla 20

Análisis descriptivo de la relación entre las habilidades directivas y la cultura organizacional

Habilidades directivas	Cultura organizacional						Total	
	Malo		Regular		Bueno		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Malo	21	22.8%	6	6.5%	0	0.0%	27	29.3%
Regular	5	5.4%	31	33.7%	8	8.7%	44	47.8%
Bueno	0	0.0%	4	4.3%	17	18.5%	21	22.8%
Total	26	28.3%	41	44.6%	25	27.2%	92	100.0%

Figura 10

Análisis descriptivo de los resultados de la relación las habilidades directivas y la cultura organizacional



En la tabla 20 se observa respecto a las variables habilidades directivas que el 29,3% considera que esta variable se desarrolla en un nivel malo, el 47.8% considera que esta variable se desarrolla en un nivel regular y el 22.8% considera que esta variable se desarrolla en un nivel bueno. Asimismo, el 28.3% considera que la cultura organizacional se desarrolla en un nivel malo, 44.6% considera que esta variable se desarrolla en un nivel regular y el 27.2% considera que esta variable se desarrolla en un nivel bueno.

un nivel bueno. Por otro lado, en la figura 10 se presenta la descripción con respecto a la relación de las variables habilidades directivas y cultura organizacional, en ella se puede visualizar que el 22.8% de los colaboradores encuestados consideran la relación entre dichas variables como malo. De igual forma 33.7% de los encuestados perciben esta relación como regular y finalmente un 18.5% de los encuestados consideran una relación buena.

3.4. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H₀. Las variables habilidades directivas y cultura organizacional presentan una distribución normal.

H_a. Las variables habilidades directivas y cultura organizacional difieren de una distribución normal.

Tabla 21

Resultados de la prueba de normalidad de las variables

		Habilidades directivas	Cultura organizacional
N		92	92
Parámetros normales ^{a,b}	Media	139,38	138,61
	Desv. Desviación	15,201	17,882
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,103	,101
	Positivo	,103	,101
	Negativo	-,084	-,074
Estadístico de prueba		,103	,101
Sig. asintótica(bilateral)		,018 ^c	,021 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

La tabla 21 se muestra los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov donde se observa que la mayoría de los puntajes no se aproximan a una distribución normal en las variables habilidades directivas y cultura organizacional, puesto que los valores de significancia es 0,018 y 0,021 respectivamente; por consiguiente el resultado consigue rechazar la hipótesis nula y

aceptar la hipótesis alterna, de modo que la prueba de estadística a emplear debe ser no paramétrica, en el caso de la investigación para los estadísticos inferenciales se empleó la prueba de Rho de Spearman.

3.5. Procedimientos correlacionales

Contraste de la hipótesis general

H₀. No existe relación significativa entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.

H_a. Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.

Tabla 22

Resultados de correlación entre las habilidades directivas y la cultura organizacional

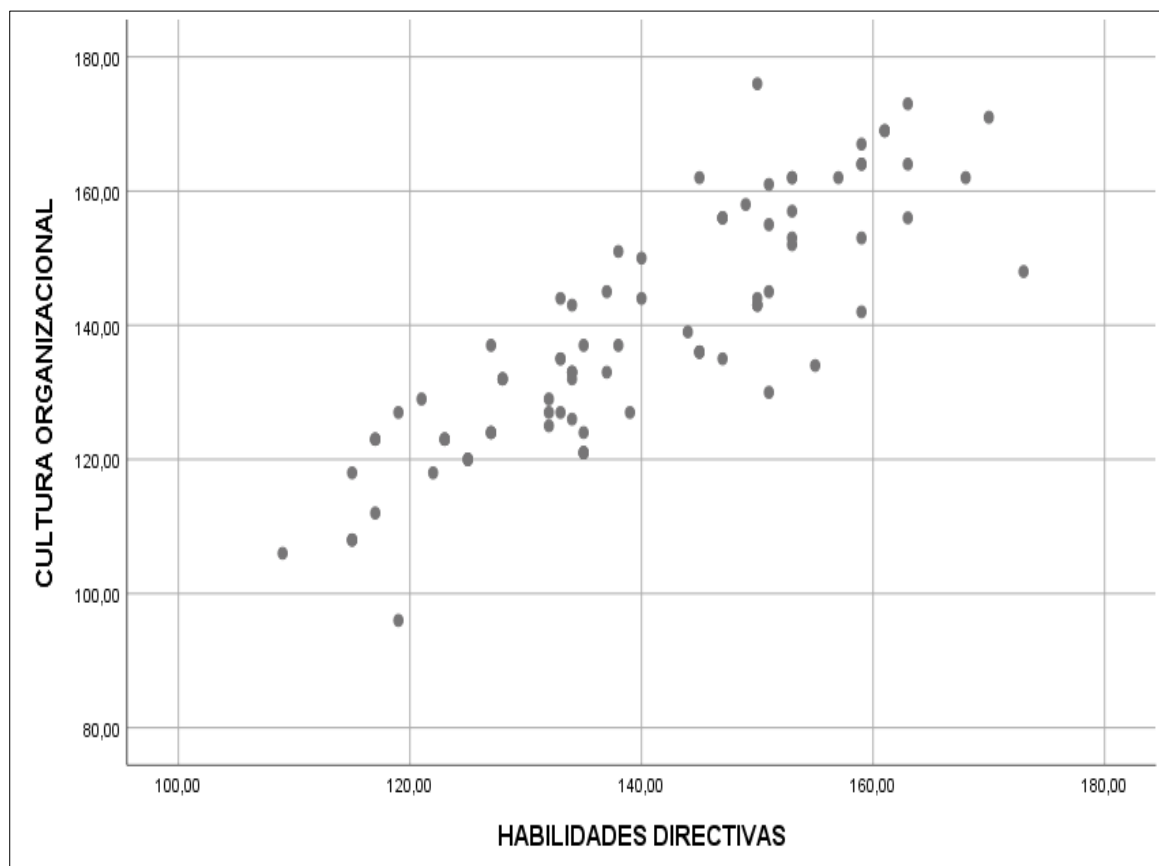
		Cultura organizacional	
Rho de	Habilidades	Coefficiente de correlación	,876**
Spearman	directivas	Sig. (bilateral)	,000
		N	92

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

Los resultados de la tabla 22 muestran los resultados de la relación existente entre las habilidades directivas y la cultura organizacional. En esta tabla se observa un nivel de significancia de 0.000 menor al 0.05 lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Asimismo, existe se evidencia un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0.876 lo que indica que las variables de estudio presentan una correlación altamente significativa, es decir, en la medida que se aplique mejor las habilidades directivas se desarrolla mejor la cultura organizacional en los colaboradores de la de la tienda metro Shell, Miraflores – 2021.

Figura 11

Gráfico de dispersión de las variables habilidades directivas y cultura organizacional



En la figura 12 se puede observar los resultados del gráfico de dispersión entre las variables habilidades directivas y cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021. Este resultado indica que existe una relación positiva y directa entre dichas variables, en otras palabras, se puede decir que a mayores puntajes de la variable habilidades directivas, mayores serán los puntajes de la cultura organizacional.

Contrastación de hipótesis específica 1

H₀. No existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.

H₁. Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.

Tabla 23*Resultados de correlación entre las habilidades conceptuales y la cultura organizacional*

		Cultura organizacional	
Rho de	Habilidades	Coefficiente de correlación	,773**
Spearman	conceptuales	Sig. (bilateral)	,000
		N	92

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

Los resultados de la tabla 23 muestran los resultados de la relación existente entre las habilidades conceptuales y la cultura organizacional. En esta tabla se observa un nivel de significancia de 0.000 menor al 0.05 lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Asimismo, existe evidencia un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0.773 lo que indica que la dimensión y la variable de estudio presentan una correlación altamente significativa, es decir, en la medida que se aplique mejor las habilidades conceptuales se desarrolla mejor la cultura organizacional en los colaboradores de la de la tienda metro Shell, Miraflores – 2021.

Contrastación de hipótesis específica 2

H₀. No existe relación significativa entre las habilidades técnicas y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.

H₂. Existe relación significativa entre las habilidades técnicas y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.

Tabla 24*Resultados de correlación entre las habilidades técnicas y la cultura organizacional*

		Cultura organizacional	
Rho de	Habilidades	Coefficiente de correlación	,809**
Spearman	técnicas	Sig. (bilateral)	,000
		N	92

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

Los resultados de la tabla 24 muestran los resultados de la relación existente entre las habilidades técnicas y la cultura organizacional. En esta tabla se observa un nivel de significancia de 0.000 menor al 0.05 lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Asimismo, existe se evidencia un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0.809 lo que indica que la dimensión y la variable de estudio presentan una correlación altamente significativa, es decir, en la medida que se aplique mejor las habilidades técnicas se desarrolla mejor la cultura organizacional en los colaboradores de la de la tienda metro Shell, Miraflores – 2021.

Contrastación de hipótesis específica 3

H₀. No existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.

H₃. Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.

Tabla 25

Resultados de correlación entre las habilidades interpersonales y la cultura organizacional

		Cultura organizacional	
Rho de	Habilidades	Coeficiente de correlación	,753**
Spearman	interpersonales	Sig. (bilateral)	,000
		N	92

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

Los resultados de la tabla 25 muestran los resultados de la relación existente entre las habilidades interpersonales y la cultura organizacional. En esta tabla se observa un nivel de significancia de 0.000 menor al 0.05 lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Asimismo, existe se evidencia un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0.753 lo que indica que la dimensión y la variable de estudio presentan una correlación altamente significativa, es decir, en la medida que se aplique mejor las habilidades interpersonales se desarrolla mejor la

cultura organizacional en los colaboradores de la de la tienda metro Shell, Miraflores – 2021.

Contrastación de hipótesis específica 4

H₀. No existe relación entre las habilidades sociales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.

H₄. Existe relación entre las habilidades sociales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.

Tabla 26

Resultados de correlación entre las habilidades sociales y la cultura organizacional

		Cultura organizacional	
Rho de	Habilidades	Coeficiente de correlación	,745**
Spearman	sociales	Sig. (bilateral)	,000
		N	92

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

Los resultados de la tabla 26 muestran los resultados de la relación existente entre las habilidades sociales y la cultura organizacional. En esta tabla se observa un nivel de significancia de 0.000 menor al 0.05 lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Asimismo, existe se evidencia un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0.745 lo que indica que la dimensión y la variable de estudio presentan una correlación altamente significativa, es decir, en la medida que se aplique mejor las habilidades sociales se desarrolla mejor la cultura organizacional en los colaboradores de la de la tienda metro Shell, Miraflores – 2021.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

El objetivo de la investigación fue establecer la relación entre las habilidades sociales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021 y para ello se requirió la construcción y elaboración de dos cuestionarios de recolección de datos. Estos cuestionarios presentan adecuadas calificaciones de validez de contenido y niveles adecuados de confiabilidad, cuyos resultados son 0.929 para la prueba de habilidades directivas y 0.947 para la prueba de cultura organizacional. Estos resultados demuestran que son altamente confiables para el recojo de información de las unidades de información.

Los resultados de la prueba de hipótesis general mediante demuestran que las habilidades directivas se relacionan con la cultura organizacional en un nivel altamente significativa de acuerdo con la percepción de los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021 ($\rho=0.786$; $\text{Sig.}=0.000$). estos resultados se contrastan con los obtenidos por Flores (2018) en su tesis *Habilidades directivas y cultura organizacional en la Institución Educativa "INEI 34" del distrito de Chancay – Lima, 2018*, quien concluyó que las habilidades directivas y la cultura organizacional se relacionan de forma positiva media ($\rho=0.626$; $\text{Sig.}=0.000$). Asimismo, coincide con los resultados obtenidos por Aparicio (2021) en su investigación *Habilidades directivas y cultura organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito santo domingo de guzmán – oficina principal cusco – 2017* donde se demuestra que las habilidades directivas se relacionan con la cultura organizacional de forma considerablemente significativa ($\rho=0.533$; $\text{Sig. } 0.000$). Estos resultados reafirman lo que indican los teóricos de las variables, cuando afirman que una cultura organizacional se construye con el esfuerzo e identificación de sus colaboradores, para ello es importante, la guía correcta de un líder que tenga una serie de habilidades conceptuales, técnicas, etc.

Los resultados de la prueba de hipótesis específica 1 mediante demuestran

que las habilidades conceptuales se relacionan con la cultura organizacional en un nivel altamente significativa de acuerdo con la percepción de los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021 ($\rho=0.773$; $\text{Sig.}=0.000$). estos resultados se contrastan con los obtenidos por Arrascue (2021) en su tesis *Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos. Lima, 2019*, quien en su estudio evidencia que las habilidades conceptuales guardan una relación moderada con el clima organizacional ($\rho=0.403$; $\text{Sig.}=0.000$). Estos resultados reafirman lo que indican los teóricos de las variables, cuando afirman que un líder o gerente de una institución debe tener habilidades conceptuales de preparación académica como experiencia profesional que le permita inculcar o desarrollar identificación con la empresa en sus colaboradores que tiene a su mando con la finalidad de construir una cultura organizacional que le permita un mejor desarrollo en el mercado.

Los resultados de la prueba de hipótesis específica 2 mediante demuestran que las habilidades técnicas se relacionan con la cultura organizacional en un nivel altamente significativa de acuerdo con la percepción de los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021 ($\rho=0.809$; $\text{Sig.}=0.000$). estos resultados se contrastan con los obtenidos por Aparicio (2021) en su investigación *Habilidades directivas y cultura organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito santo domingo de guzmán – oficina principal cusco – 2017*, quien en su estudio demuestra que las habilidades técnicas y la cultura organizacional presenta una relación moderadamente significativa ($\rho=0.502$; $\text{Sig.}=0.000$). Estos resultados reafirman lo que indican los teóricos de las variables, cuando afirman que un gerente o líder de una organización debe tener habilidades técnicas que le permitan gestionar adecuadamente el tiempo, solución los problemas que se presentan, tomar decisiones que le permitan adaptarse

al cambio, buscando con ello formar una buena cultura laboral en las organizaciones.

Los resultados de la prueba de hipótesis específica 3 mediante demuestran que las habilidades interpersonales se relacionan con la cultura organizacional en un nivel altamente significativa de acuerdo con la percepción de los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021 ($\rho=0.753$; $\text{Sig.}=0.000$). estos resultados se contrastan con los obtenidos por Arrascue (2021) en su tesis de maestría *Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos. Lima, 2019*, quien en su estudio concluye que las habilidades interpersonales se relacionan de forma significativa y moderada con el clima organizacional $\rho=(0.479$; $\text{Sig.}=0.000$). Estos resultados reafirman lo que indican los teóricos de las variables, cuando afirman que la construcción de una cultura organizacional depende en gran medida que el líder establezca o crea espacios de vínculos afectivos o relaciones interpersonales como el trabajo en equipo que busque la integración de todo el equipo de trabajo.

Los resultados de la prueba de hipótesis específica 4 mediante demuestran que las habilidades sociales se relacionan con la cultura organizacional en un nivel altamente significativa de acuerdo con la percepción de los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021 ($\rho=0.745$; $\text{Sig.}=0.000$). estos resultados se contrastan con los obtenidos por Flores (2018) en su tesis *Habilidades directivas y cultura organizacional en la Institución Educativa “INEI 34” del distrito de Chancay – Lima, 2018*, quien en sus conclusiones indica la existencia de una correlación positiva media entre las habilidades sociales y la cultura organizacional ($\rho=0.551$; $\text{Sig.}=0.000$). Estos resultados reafirman lo que indican los teóricos de las variables, cuando afirman que un líder debe ser capaz de respetar las opiniones y posturas de los demás con la finalidad de crear espacio de dialogo que permitan la creación una cultura.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES

En concordancia con el cumplimiento del objetivo general, se concluye que existe relación altamente significativa entre las habilidades directivas y la cultura organizacional de acuerdo con la percepción de los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021, mediante un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,876 a un nivel de significancia de 0,000. Este resultado se entiende que, si en la tienda Metro Shell, Miraflores se mejora las habilidades directivas en sus dimensiones conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales, entonces mejora la cultura organizacional de la tienda en sus dimensiones de identificación, consistencia y adaptabilidad.

En concordancia con el cumplimiento del objetivo específico 1, se concluye que existe relación altamente significativa entre las habilidades conceptuales y la cultura organizacional de acuerdo con la percepción de los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021, mediante un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,773 a un nivel de significancia de 0,000. Este resultado se entiende que, si en la tienda Metro Shell, Miraflores se mejora las habilidades conceptuales como el fomento de la creatividad, innovación y habilidades de pensamiento, entonces mejora la cultura organizacional de la tienda.

En concordancia con el cumplimiento del objetivo específico 2, se concluye que existe relación altamente significativa entre las habilidades técnicas y la cultura organizacional de acuerdo con la percepción de los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021, mediante un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,809 a un nivel de significancia de 0,000. Este resultado se entiende que, si en la tienda Metro Shell, Miraflores se mejora las habilidades técnicas como la creación de condiciones de superación, la valoración del esfuerzo y la empatía entonces mejora la cultura organizacional de la tienda.

En concordancia con el cumplimiento del objetivo específico 3, se concluye que existe relación altamente significativa entre las habilidades interpersonales y la cultura organizacional de acuerdo con la percepción de los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021, mediante un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,753 a un nivel de significancia de 0,000. Este resultado se entiende que, si en la tienda Metro Shell, Miraflores se mejora las habilidades interpersonales como la mejora de la comunicación, la valoración del esfuerzo y la promoción del respeto entonces mejora la cultura organizacional de la tienda.

En concordancia con el cumplimiento del objetivo específico 4, se concluye que existe relación altamente significativa entre las habilidades sociales y la cultura organizacional de acuerdo con la percepción de los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021, mediante un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,745 a un nivel de significancia de 0,000. Este resultado se entiende que, si en la tienda Metro Shell, Miraflores se mejora las habilidades sociales como la integridad, el fomento de la confianza y la admiración por la ética y los valores entonces mejora la cultura organizacional de la tienda.

CAPÍTULO VI
RECOMENDACIONES

En relación con la conclusión general que establece la relación positiva y altamente significativa entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021, se recomienda al gerente de la tienda implementar políticas de capacitación de habilidades directivas que permita el fortalecimiento de un liderazgo directivo es aspectos como comunicación efectiva, liderazgo transformacional, gestión de cambio, visión empresarial y desarrollo de innovación que permita crear una cultura organizacional con la finalidad de promover la identificación de los colaboradores con la organización.

En relación con la conclusión específica 1 que establece la relación positiva y altamente significativa entre las habilidades conceptuales y la cultura organizacional en la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021, se recomienda al gerente de la tienda implementar proyectar una capacitación sobre habilidades conceptuales que se enfoquen en desarrollar habilidades comunicativas, aprendizaje proactivo, pensamiento analítico, adaptación al cambio, manejo de estrés, enfoque innovador y asumir responsabilidades sin temor, esta capacitación buscará consolidar una cultura organizacional que le permita una mejor integración de sus integrantes.

En relación con la conclusión específica 2 que establece la relación positiva y altamente significativa entre las habilidades técnicas y la cultura organizacional en la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021, se recomienda al gerente de la tienda implementar una capacitación de conocimiento y desarrollo de habilidades técnicas y profesionales que le permita desarrollar sus dotes de liderazgo, trabajo en equipos eficaces, conocimiento de ofimática, gestión de proyectos y motivación de los colaboradores con la finalidad de tener un mejor desempeño exitoso que le permite tener una cultura de innovación y gestión de cambio.

En relación con la conclusión específica 3 que establece la relación positiva y

altamente significativa entre las habilidades interpersonales y la cultura organizacional en la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021, se recomienda al gerente de la tienda implementar realizar capacitaciones con talleres de habilidades interpersonales bajo la dirección de profesionales especializados en habilidades del liderazgo gerencial y transformacional que le permita desarrollar relaciones duraderas en base a lazos emocionales que permita una mejor integración entre los miembros de la organización llámese colaboradores y parte gerencial.

En relación con la conclusión específica 4 que establece la relación positiva y altamente significativa entre las habilidades sociales y la cultura organizacional en la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021, se recomienda al gerente de la tienda implementar realizar una capacitación de habilidades sociales orientado a desarrollar una practicar los valores como la honestidad, responsabilidad, puntualidad, interés por el prójimo, empatía, asertividad que permita crear una ambiente y una cultura de integración y vocación de servicio y atención al público.

REFERENCIAS

- Acosta, J., Zárate, R. y Ortiz, E. (2020). *Emprendimiento sostenible: un estudio de caso múltiple*. Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.
- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Ariel.
- Aldana, G. (2021). *Competencias gerenciales y la cultura organizacional en los trabajadores de la municipalidad distrital de Torata-Moquegua, 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio de la Universidad Privada de Tacna. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1934?show=full>
- Aparicio, M. (2021). *Habilidades directivas y cultura organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito santo domingo de guzmán – oficina principal cusco – 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco. <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/5925>
- Arrascue, 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]. Repositorio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/16942>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Universidad de la Sabana.
- Cáceres, D. (2021). *Las habilidades directivas en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57044?locale-attribute=es>
- Flores, A. (2018). *Habilidades directivas y cultura organizacional en la Institución Educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018* [Tesis de maestría,

Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/13488>

García, V. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura. *Perspectivas*, 1(39), 75-102. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000100004

Graña, L. (2019). *4 habilidades directivas que todo empresario debe tener*. Fondo Editorial de la Universidad Católica del Perú.

Guarnizo, W. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/27075>

Hernández, R. y Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa y mixta* (10ª ed.). McGraw-Hill.

Huerta, J. y Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de las habilidades directivas*. McGraw-Hill.

Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional* (7ª ed.). McGraw-Hill.

Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas* (2ª ed.). McGraw-Hill.

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de tesis* (5ª ed.). Ediciones de la U.

Orellana, D. (2021). *Factores de gestión empresarial que impulsan la competitividad de las Mipymes, sector muebles de madera en el sur del Ecuador* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio de la Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/23005/>

- Organización Internacional del Comercio (2019, noviembre). *Informe de comercio mundial 2019: El futuro del comercio de servicios*. OIC.
https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/00_wtr19_s.pdf
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). Pearson.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. Pearson.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2018). *Fundamentos de gestión: Conceptos y aplicaciones esenciales*. Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). Pearson.
- Suárez, S., Sandoval, M. y Lamoyi, C. (2021). Gestión estratégica de microempresas del sector agroindustrial en Tabasco, México. *Contabilidad y negocios*, 16(32), 7-22. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/24911>
- Torres, Z. y Martínez, E. (2019). Identificación de estrategias de innovación en la gerencia del sector MiPymes en Santa Marta, Colombia. *Teuken Bidikay*, 10(14), 2-12. <https://biblat.unam.mx/hevila/Teukenbidikay/2019/vol10/no14/2.pdf>
- Triola, M. (2018). *Estadística* (12ª ed.). Pearson.
- Whetten, D. y Cameron, K (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Habilidades directivas y cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores - 2021

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021?</p> <p>Problemas específicos ¿Qué relación existe entre las habilidades conceptuales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021?</p> <p>¿Qué relación existe</p>	<p>Objetivo general Establecer la relación entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.</p> <p>Objetivos específicos Establecer la relación entre las habilidades conceptuales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.</p> <p>Establecer la relación</p>	<p>Hipótesis general Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.</p> <p>Hipótesis específicas Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores –</p>	Variable 1: Habilidades directivas			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			Habilidades conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta la innovación - Planifica y dirige - Promueve las habilidades de pensamiento 	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Bueno [105; 120) Regular [54; 105) Malo [25; 54)
			Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Formación técnica - Uso de la tecnología 		
			Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de comunicación - Motivación - Manejo adecuado de conflictos 		
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha activa 					

<p>entre las habilidades técnicas y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021?</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021?</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades sociales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021?</p>	<p>entre las habilidades técnicas y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.</p> <p>Establecer la relación entre las habilidades interpersonales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.</p> <p>Establecer la relación entre las habilidades sociales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.</p>	<p>2021.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades técnicas y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.</p> <p>Existe relación entre las habilidades sociales y la cultura organizacional en los colaboradores de la</p>	<p>sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprensión - Capacidad de negociación 			
Variable 2: Cultura organizacional						
		Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos	
		Identificación	<ul style="list-style-type: none"> - Participación e involucramiento - Lazos emocionales - Compromiso con la empresa. 	1: Nunca	Bueno [93; 120) Regular [48; 93) Malo [22; 48)	
		consistencia	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de normas - Sentimiento de agradecimiento - Lealtad 	2: Casi nunca 3: A veces		
		Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios laborales - Oportunidades de desarrollo - Estabilidad laboral 	4: Casi siempre 5: Siempre		

		tienda Metro Shell, Miraflores – 2021.				
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadísticos utilizados		
Tipo: Básica Nivel: Correlacional Diseño: No experimental Corte: Transversal	Población 120 colaboradores de la tienda Metro sede Shell, Miraflores 2021. Muestra 92 colaboradores de la tienda Metro sede Shell, Miraflores 2021.	Variable 1: Habilidades directivas Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario de habilidades directivas	Variable 2: Cultura organizacional Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario de cultura organizacional	Pruebas descriptivas Tablas de frecuencia Tablas cruzadas Gráfico de barras	Pruebas inferenciales Prueba de normalidad Correlación Rho de Spearman	

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Instrucciones. El siguiente cuestionario presenta una serie de proposiciones relacionadas a las habilidades directivas de tu centro de labores. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible de acuerdo con como pienses o actúes. Te pedimos que valores y marques con una **X**, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
HABILIDADES CONCEPTUALES						
1	Tu jefe considera las ideas innovadoras del personal	1	2	3	4	5
2	Consideras que la empresa se caracteriza por ser innovadora	1	2	3	4	5
3	Consideras que el trabajo se realiza de forma planificada	1	2	3	4	5
4	La planificación que se realiza permite cumplir con los objetivos	1	2	3	4	5
5	Se desarrolla actividades de pensamiento	1	2	3	4	5
6	Consideras que el jefe conoce las actividades que desarrolla	1	2	3	4	5
HABILIDADES TÉCNICAS						
7	Se realiza actividades de integración de los colaboradores	1	2	3	4	5
8	Las actividades se desarrollan considerando trabajo en equipo	1	2	3	4	5
9	Consideras que el jefe toma decisiones técnicas	1	2	3	4	5
10	Las decisiones que se toma permiten solucionar problemas inmediatos.	1	2	3	4	5
11	El control se lleva a cabo con herramientas tecnológicas	1	2	3	4	5
12	Consideras que el jefe tiene un conocimiento amplio de la tecnología	1	2	3	4	5
HABILIDADES INTERPERSONALES						
13	Consideras que existen buenos canales de comunicación	1	2	3	4	5
14	La comunicación vertical y horizontal con adecuadas	1	2	3	4	5
15	Se realiza actividades de motivación en la empresa.	1	2	3	4	5
16	Se aplica políticas de motivación para el personal	1	2	3	4	5
17	El jefe maneja adecuadamente los conflictos que surgen en la	1	2	3	4	5

	empresa.					
18	Se escucha a las partes involucradas en un conflicto	1	2	3	4	5
HABILIDADES SOCIALES						
19	El jefe tiene la capacidad de escuchar a sus colaboradores.	1	2	3	4	5
20	El jefe siempre es atento con las dificultades que tiene el personal	1	2	3	4	5
21	El jefe es empático con los colaboradores	1	2	3	4	5
22	Consideras que el jefe es comprensivo con el personal	1	2	3	4	5
23	Cuando existe un problema el jefe tiene la capacidad de negociación	1	2	3	4	5
24	Es jefe es imparcial para impartir sanciones a los colaboradores.	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Instrucciones. El siguiente cuestionario presenta una serie de proposiciones relacionadas a la cultura organizacional de tu centro de labores. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible de acuerdo con como pienses o actúes. Te pedimos que valores y marques con una **X**, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
IDENTIFICACIÓN						
1	Sientes que esta involucrado con la empresa.	1	2	3	4	5
2	Sientes que los objetivos de la empresa son como tus propios objetivos.	1	2	3	4	5
3	Sientes un sentido de pertenencia con la empresa.	1	2	3	4	5
4	Te sientes en familia cuando estas en la empresa.	1	2	3	4	5
5	Te sientes parte importante de la empresa	1	2	3	4	5
6	Sientes que estas comprometido con el desarrollo de la empresa.	1	2	3	4	5
7	Consideras que apoyaste mucho al desarrollo de la empresa	1	2	3	4	5
8	Sientes que tus decisiones contribuyeron al desarrollo de la empresa.	1	2	3	4	5
CONSISTENCIA						
9	Conoces las normas que hay que cumplir en la empresa	1	2	3	4	5
10	Sientes que las normas que tiene la empresa son justas	1	2	3	4	5
11	Alguna vez no has cumplido con las normas de la empresa.	1	2	3	4	5
12	Te sientes agradecido con los directivos por permitir trabajar en la empresa.	1	2	3	4	5
13	Sientes que trabajar en la empresa contribuyo al desarrollo de tu familia.	1	2	3	4	5
14	Consideras dejar la empresa para irte a la competencia	1	2	3	4	5
15	Consideras cambiarte de empresa con cuestiones económicas.	1	2	3	4	5
16	Sientes que no puedes dejar la empresa porque te necesitan	1	2	3	4	5
ADAPTABILIDAD						

17	Consideras que la empresa cumple con tus beneficios laborales	1	2	3	4	5
18	Los beneficios laborales los reciben en el momento adecuado	1	2	3	4	5
19	La empresa cumple con los beneficios laborales de acuerdo con la ley.	1	2	3	4	5
20	Consideras que la empresa te brinda oportunidades de desarrollo profesional	1	2	3	4	5
21	La empresa aplica una política de ascenso de su personal	1	2	3	4	5
22	Consideras que en la empresa existe estabilidad laboral.	1	2	3	4	5
23	Te sientes seguro de trabajar en la empresa.	1	2	3	4	5
24	Sientes que tu familia esta segura siendo un trabajador de la empresa.	1	2	3	4	5

Anexo 3. Ficha de validación de los instrumentos

Validación del instrumento: HABILIDADES DIRECTIVAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable []

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático []

Metodológico []

Estadístico []

]

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

Firma del Experto Informante.



Validación del instrumento: CULTURA ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable []

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático []

Metodológico []

Estadístico []

]

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

Firma del Experto Informante.



Validación del instrumento: HABILIDADES DIRECTIVAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Mg. Jorge Alonso Ramos Chang

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

- 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



Firma del Experto Informante.

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

Validación del instrumento: CULTURA ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Mg. Jorge Alonso Ramos Chang

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

- 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



Firma del Experto Informante.

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

Validación del instrumento: HABILIDADES DIRECTIVAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz

DNI: 17858481

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico [x]

- 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



Firma del Experto Informante.

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

Validación del instrumento: CULTURA ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz

DNI: 17858481

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico [x]

- 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



Firma del Experto Informante.

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

Anexo 4. Índice de coincidencias

CHRISTIAM JACKSON YUJCRE GAMBO ARLEX GUE... 1 ↔ Cambiar a la nueva versión ⓘ Detalles de la entrega ⓘ Ayuda

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN Y COMUNICACIONES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS
HABILIDADES DIRECTIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA TIENDA METRO SHELL, MIRAFLORES - 2021

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES
ARLEX GUERRERO SAYAGO
ORCID: 0009-0000-7704-1060

CHRISTIAM JACKSON YUJCRE GAMBOA
ORCID: 0009-0008-2666-4098

ASESOR
DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

Compartir 🔍 🔍

Página 1 de 93

Fuentes principales Todas las fuentes

136 Similarity Exclusiones

16%
Similitud general

1 repositorio.autonoma.edu.pe INTERNET 12%

2 Universidad Autonoma del Peru ... TRABAJOS ENTREGADOS <1%

3 Universidad Cesar Vallejo on 20... TRABAJOS ENTREGADOS <1%

4 Universidad Nacional Micaela B... TRABAJOS ENTREGADOS <1%

5 docplayer.es INTERNET <1%

Marcas de alerta

16% Similitud general

Detalles del documento

AI

Anexo 5. Documento que consentimiento informado de la empresa



Lima Miraflores 05 de abril del 2021

Señores
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ
Presente.

Por medio de la presente hago constar que se ha otorgado permiso a los señores Arlex Guerrero Sayago y Christian Yucre Gamboa identificados con DNI 44818428 y 41202550 respectivamente a realizar la aplicación de los cuestionarios de la investigación que viene realizando en vuestra casa de estudios y que lleva por título: "Habilidades Directivas y cultura organizacional en los colaboradores de la tienda Metro Schell Miraflores -2021"

Estas actividades fueron realizadas entre el 03 de mayo del 2021 al 12 de mayo del 2021 en la Calle Schell 250 Miraflores, respetando los protocolos de bioseguridad establecidos por la empresa Cencosud Retail Perú S.A.

Los señores Arlex Guerrero Sayago y Christian Yucre Gamboa contaron con todas las facilidades necesarias para la aplicación de los cuestionarios a un grupo de colaboradores, quienes han llenado de forma voluntaria y considerando que la información brindada tiene carácter de confidencial.

Atentamente:

Firma y sello



Edinson Torres Guzman
Jefe de Tienda
Cencosud - Perú

Indicar la dirección de la empresa

Teléfono de la empresa

Anexo 6. Base de datos

Variable 1: Habilidades directivas

N°	HABILIDADES CONCEPTUALES						HABILIDADES TÉCNICAS						HABILIDADES INTERPERSONALES						HABILIDADES SOCIALES					
	HD1	HD2	HD3	HD4	HD5	HD6	HD7	HD8	HD9	HD10	HD11	HD12	HD13	HD14	HD15	HD16	HD17	HD18	HD19	HD20	HD21	HD22	HD23	HD24
1	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3
2	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	4	3	4	5	4	3	3	3	5	3	3	3	5	3
3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3
4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3
5	4	3	5	3	5	4	5	3	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	4	5	5	4	5	3
6	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	5	3	3	3	4	5	3	4	4	2	5	2
7	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	1	5	5	3	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	2	5	3
9	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4
10	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4
11	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
12	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	3
13	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	5	4	3
14	5	5	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
15	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
16	2	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3
19	3	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3
20	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4
21	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	4	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	2	4	4	4	5	4	2
23	4	4	5	3	5	3	4	5	3	5	5	4	5	1	4	3	4	2	4	3	2	3	2	5
24	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	5	4	3
25	4	4	2	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3
26	3	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
27	4	5	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
28	2	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
29	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4
30	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	5
31	5	4	3	4	4	3	5	5	3	5	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	4	4	5	5
32	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	4	4	3	3	3	4	5	3
33	2	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
34	2	5	5	4	5	4	5	5	3	4	5	3	5	3	5	4	3	3	5	4	4	4	5	5
35	2	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3
36	4	3	3	5	4	2	4	4	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
37	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	2	4	5	3	3	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	3	4	3	4	3	3	3	4	5

N°	HABILIDADES CONCEPTUALES						HABILIDADES TÉCNICAS						HABILIDADES INTERPERSONALES						HABILIDADES SOCIALES					
	HD1	HD2	HD3	HD4	HD5	HD6	HD7	HD8	HD9	HD10	HD11	HD12	HD13	HD14	HD15	HD16	HD17	HD18	HD19	HD20	HD21	HD22	HD23	HD24
41	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
42	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5
43	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4
44	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5
45	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
46	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3
47	3	3	3	5	4	4	4	5	5	4	3	3	3	1	4	3	3	5	5	5	5	3	3	1
48	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
49	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3
50	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
51	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3
52	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4
53	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4
54	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3
55	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
56	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
57	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4
58	4	3	5	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	3	5	5	4	3	5	3
59	1	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5
60	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4
61	5	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5	5	3	3	3	2	5	4	4	3	3	2
62	4	4	2	3	3	3	5	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
63	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
64	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
65	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4
66	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4
67	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
68	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4
69	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3
70	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
71	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
72	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4
73	4	3	5	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	3	5	5	4	3	5	3
74	1	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5
75	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4
76	4	4	2	3	3	3	5	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
77	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
78	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
79	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4
80	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4
81	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3
82	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
83	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
84	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4
85	4	3	5	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	3	5	5	4	3	5	3
86	1	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5
87	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4
88	5	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5	5	3	3	3	2	5	4	4	3	3	2
89	4	4	2	3	3	3	5	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
90	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
91	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
92	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4

Variable 2. Cultura organizacional

N°	IDENTIFICACIÓN								CONSISTENCIA								ADAPTABILIDAD							
	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7	CO8	CO9	CO10	CO11	CO12	CO13	CO14	CO15	CO16	CO17	CO18	CO19	CO20	CO21	CO22	CO23	CO24
1	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	4	1	4	4	4	3	4	4	3	4
2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5
3	4	4	3	3	3	2	4	4	5	3	3	2	3	4	4	5	3	4	3	3	4	5	3	4
4	5	5	5	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
6	2	3	3	5	3	2	4	3	2	4	1	3	3	4	4	5	3	2	3	5	4	4	3	3
7	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4
8	2	5	5	5	3	5	5	3	3	3	2	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	3	5	4
9	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5
10	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	4	5	3	4	4	4	3	3	4	3	4
11	5	5	4	2	3	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
12	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	3	3
13	5	5	5	3	5	3	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5
14	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
15	5	4	5	2	5	3	4	4	5	5	5	5	3	2	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
16	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5
17	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4
20	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	1	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
21	4	5	5	4	2	2	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4
22	4	4	4	2	4	2	4	4	2	2	4	2	2	4	4	5	4	2	4	4	4	5	4	5
23	2	4	5	2	4	2	5	5	5	2	3	3	5	5	5	3	4	4	5	4	3	5	5	5
24	5	5	5	3	5	3	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5
25	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	5	3	4	3	3	4	3	4	4
26	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	3	4	4	5	3	4	3	3	3	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	4	5	5	3	4	3	3	3	4	3	4
28	5	5	5	1	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4
29	4	5	5	3	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5
30	5	5	4	2	4	3	4	5	4	3	3	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	5	4	5
31	3	5	5	4	5	4	3	2	3	3	2	2	3	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	5
32	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	3	3	5
33	5	5	5	1	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4
34	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5
36	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
39	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
40	4	4	4	1	1	1	4	5	4	2	1	4	5	5	4	4	5	1	4	4	4	5	4	5

N°	IDENTIFICACIÓN								CONSISTENCIA								ADAPTABILIDAD							
	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7	CO8	CO9	CO10	CO11	CO12	CO13	CO14	CO15	CO16	CO17	CO18	CO19	CO20	CO21	CO22	CO23	CO24
41	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
42	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3
43	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
44	5	4	5	1	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
45	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4
46	5	4	5	1	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
47	3	3	1	3	3	1	1	1	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	5	3	1	1	1	3
48	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	5	3	4	4	4	3	4
49	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
51	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	4
52	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	5	4	4	3	3	4	3
53	5	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
54	4	4	3	5	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3
55	3	3	3	4	4	2	4	4	4	2	3	2	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3
56	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4
57	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	5	3	4	3	3	4	4
58	5	5	5	3	3	3	4	5	5	3	5	3	4	3	3	3	2	3	3	5	3	5	5	5
59	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
60	5	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4
61	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	2	4	4	4	1	3	5	3	4	4	4	5	3
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
63	4	4	4	3	4	4	3	5	4	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4
64	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4
65	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	5	3	3	4	4	3	4
66	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4
67	5	5	4	2	3	5	4	5	4	3	2	2	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5
68	5	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
69	4	4	3	5	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3
70	3	3	3	4	4	2	4	4	4	2	3	2	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	3
71	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4
72	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	5	3	4	3	3	4	4
73	5	5	5	3	3	3	4	5	5	3	5	3	4	3	3	3	3	2	3	3	5	3	5	5
74	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
75	5	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
77	4	4	4	3	4	4	3	5	4	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4
78	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4
79	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	5	3	3	4	4	3	4
80	5	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
81	4	4	3	5	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3
82	3	3	3	4	4	2	4	4	4	2	3	2	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	3
83	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4
84	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	5	3	4	3	3	4	4
85	5	5	5	3	3	3	4	5	5	3	5	3	4	3	3	3	3	2	3	3	5	3	5	5
86	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
87	5	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4
88	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	2	4	4	4	1	3	5	3	4	4	4	5	3
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
90	4	4	4	3	4	4	3	5	4	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4
91	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4
92	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	5	3	3	4	4	3	4