

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL CLIMA  
LABORAL EN LA EMPRESA TRANSPORTES CHICLAYO, PERIODO  
2019**

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

**AUTOR**

**VERONICA YANET RIVERA CACHAY**

**ASESOR**

**ANGEL EDUARDO LLATAS RIVAS**

<https://orcid.org/0000-0002-1452-808X>

**Chiclayo, 2021**

**INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL  
CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA TRANSPORTES  
CHICLAYO, PERIODO 2019**

PRESENTADA POR:

**VERONICA YANET RIVERA CACHAY**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
Para optar el Título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Jessica Karin Solano Cavero  
PRESIDENTE

Rolando Eduardo Malca Correa  
SECRETARIO

Angel Eduardo Llatas Rivas  
VOCAL

## **Dedicatoria**

A Dios, por inspirarme y darme la fuerza para seguir en este proceso de lograr uno de mis anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, sacrificio y trabajo en todos estos años, gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí.

## **Agradecimientos**

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, recibí el conocimiento humano e intelectual de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Administración de Empresas.

A mi Asesor, el Mgtr. César Pérez Minchola por su crítica visión, experiencia, conocimientos y su motivación para lograr terminar con éxito mi investigación.

## Índice

<b>Resumen</b>	<b>7</b>
<b>Abstract</b>	<b>8</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>9</b>
<b>II. Marco teórico</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Antecedentes del problema</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Bases teóricas científicas</b>	<b>14</b>
<b>III. Metodología</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Tipo y nivel de investigación</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Diseño de investigación</b>	<b>23</b>
<b>3.3. Población, muestra y muestreo</b>	<b>23</b>
<b>3.4. Criterios de selección</b>	<b>24</b>
<b>3.5. Operacionalización de variables</b>	<b>25</b>
<b>3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>	<b>26</b>
<b>3.7. Procedimientos</b>	<b>27</b>
<b>3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos</b>	<b>27</b>
<b>3.9. Matriz de consistencia</b>	<b>29</b>
<b>3.10. Consideraciones éticas</b>	<b>31</b>
<b>IV. Resultados y discusión</b>	<b>32</b>
<b>4.1. Resultados</b>	<b>32</b>
<b>4.2. Discusión</b>	<b>42</b>
<b>V. Conclusiones</b>	<b>46</b>
<b>VI. Recomendaciones</b>	<b>48</b>
<b>VII. Lista de Referencias</b>	<b>49</b>
<b>VIII. Anexos</b>	<b>53</b>

## Lista de tablas

<b>Tabla 1. Criterios de interpretación del Coeficiente de Alfa Cronbach. ....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 2. Competencias directivas .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 3. Clima laboral .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 4. Correlación entre la dimensión 1 de las competencias directivas con el clima laboral.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 5. Correlación entre la dimensión 2 de las competencias directivas con el clima laboral.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 6. Correlación entre la dimensión 3 de las competencias directivas y el clima laboral .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 7. Correlación entre la dimensión 4 de las competencias directivas y el clima laboral .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 8. Correlación entre la dimensión 5 de las competencias directivas y el clima laboral .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 9. Influencia de la dimensión 1 orientado hacia el conocimiento en el clima laboral .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 10. Influencia de la dimensión 2 liderazgo en el clima laboral.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 11. Influencia de la dimensión 3 Habilidades de comunicación en el clima laboral .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 12. Influencia de la dimensión 4 valores éticos en el clima laboral.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 13. Influencia de la dimensión 5 trabajo en equipo en el clima laboral .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 14. Influencia de las competencias directivas en el clima laboral .....</b>	<b>40</b>

## Resumen

Esta investigación tuvo por propósito analizar la situación del clima laboral en la empresa Transportes Chiclayo y cómo influyen las competencias directivas en el mismo, y por lo tanto su finalidad primordial fue encontrar la influencia de las competencias directivas en el clima laboral en la empresa Transportes Chiclayo. Para ello, la investigación está enmarcada en un planteamiento no experimental-transversal, de nivel correlacional-explicativa, y de tipo aplicada, para la recolección de data se utilizó como técnica la encuesta, siendo el cuestionario para el constructo independiente de Puga y Martínez (2008) de 30 ítems y para el constructo dependiente el cuestionario de Patterson G. Mlcolm et al. (2014) que constó de 12 ítems, el instrumento para los constructos; la muestra estuvo compuesta por 169 colaboradores de la empresa Transportes Chiclayo. Según los hallazgos encontrados, existe influencia directa o positiva de las competencias directivas sobre el clima laboral de la empresa Transportes Chiclayo en un 60.8%. Finalmente, se concluye que esta relación es dable debido que de alguna u otra manera el uso adecuado o inadecuado de las competencias directivas repercute en el clima laboral.

Palabras clave: competencias, competencias directivas, clima, clima laboral

Clasificaciones JEL: J00, J01, J24, J50

### **Abstract**

*The purpose of this research was to analyze the situation of the work environment in the company Transportes Chiclayo and how the managerial competences influence it, and therefore its primary purpose was to find the influence of the managerial competences in the work environment in the company Transportes Chiclayo . For this, the research is framed in a non-experimental-transversal approach, of correlational-explanatory level, and of an applied type, for the data collection the survey was used as a technique, being the questionnaire for the independent construct of Puga and Martínez ( 2008) of 30 items and for the dependent construct the questionnaire by Patterson G. Malcolm et al. (2014) which consisted of 12 items, the instrument for the constructs; The sample consisted of 169 collaborators from the Transportes Chiclayo company. According to the findings, there is a direct or positive influence of managerial skills on the working environment of the Transportes Chiclayo company in 60.8%. Finally, it is concluded that this relationship is feasible because in one way or another the appropriate or inappropriate use of managerial skills affects the work environment.*

**Keywords:** skills, managerial skills, climate, work environment

JEL Classifications: J00, J01, J24, J50

## I. Introducción

Hoy en día las empresas buscan un capital humano y un excelente equipo directivo, teniendo presente que el mercado laboral está en constante cambio. Es así que actualmente las compañías se interesan por las siguientes competencias directivas: liderazgo, adaptación al cambio, trabajo en equipo y habilidades personales (EAE Business School, 2019). Por tal alcanzan la definición de agrupación de conocimientos y capacidades humanos observables, medibles, esenciales para lograr un desempeño con liderazgo, excelencia y resultados de alta calidad (IMF Business School, 2016).

Poniendo en contexto nuevamente a las competencias directivas hoy en día es muy importante que los directivos, gerentes o profesionales adquieran dicho constructo, y de esta manera adquieran valor agregado a su organización y/o persona y por lo tanto no quedarse estancados en su crecimiento (Unir.net, 2019).

Unido a dicho contexto se encuentra el ambiente de trabajo que es otro de los rasgos más imprescindibles para una compañía. El ambiente de trabajo es una agrupación de índoles psicológicas y sociales que califican a una empresa y que inciden en el cumplimiento de sus colaboradores. Como se sabe, si una compañía tiene un correcto ambiente de trabajo, esto influirán en una mejor condición de vida para sus colaboradores. A la inversa, un mal clima laboral repercutirá provocando situaciones de conflicto (RPP Noticias, 2018).

En España el ámbito laboral es muy diferente del que existió años atrás debido a la crisis financiera mundial. Esto ha ocasionado un contexto en el cual el clima laboral depende de las funciones directivas. Así el aumento de la comunicación del líder, relacionado con el aumento de los niveles de competencias directivas, puede minimizar o aumentar los niveles de conflicto de rol en los empleados (Díaz et al., 2016).

Como se sabe en el país las buenas prácticas laborales son políticas que establece cada empresa para ayudar al trabajador. La carencia de liderazgo, comunicación, chismes y pleitos, dañan esto, afectando la objetividad laboral y el logro continuo. El ámbito laboral puede formarse con empatía, respeto, ambientes

gratos, privilegios como un horario flexible, desarrollo profesional y generándose un equilibrio entre lo personal y profesional. Entre los primordiales inconvenientes del ámbito laboral, destaca la dirección y el nexos con superiores cercanos (Gestión, 2019).

Particularmente la compañía de Transportes Chiclayo S.A. desarrolla sus tareas empresariales en la ciudad de Chiclayo desde el 20 de junio del año de 1979, y su dirección es Av. José Leonardo Ortiz Nro. 010, en estos años ha venido ofreciendo servicios de viajes interprovinciales a diferentes destinos de la zona sur y nor-oriental del país. En la actualidad lo que viene angustiando a los socios y directivos de la compañía es la ínfima demanda que tienen sus servicios en parte de sus destinos como Sullana, Trujillo, Tarapoto, Cajamarca, Jaén, Talara y Lima, los que no han conseguido un buen posicionamiento en el mercado de Lambayeque, esto genera inconvenientes y demora para la generación de negocios nuevos en todos sus rumbos.

La empresa Transportes Chiclayo S.A. tiene unidades renovadas y servicios suplementarios con el fin brindar un servicio según lo que espera el usuario, además tiene el recurso humano para realizar las tareas comerciales de forma competente. Esto se ve perjudicado debido a los problemas internos por la mala gestión, ya que los colaboradores no se sienten conformes con las competencias directivas que tiene el gerente con los jefes de las áreas, debido a las inconsistencias sobre la contratación de trabajadores y el trato no muy agradable que reciben. Tal es el caso de una persona que entró por recomendación con un sueldo considerable. Con dicho suceso los trabajadores demostraron sus quejas, generándose un ambiente laboral muy tenso; otra situación que se presenta son los problemas de comunicación; renuncias por pagos muy bajos y por el trato recibido. Viéndose perjudicado de esta manera el clima laboral.

Por tales razones, se formó esta pregunta de investigación: ¿Cuál es la influencia de las competencias directivas en el clima laboral en la empresa Transportes Chiclayo, periodo 2019?, por lo tanto su finalidad general fue: Determinar la influencia de las competencias directivas en el clima laboral en la empresa Transportes Chiclayo, y sus objetivos específicos fueron: Determinar en qué nivel se encuentran las competencias directivas percibidas por el personal de

la empresa Transportes Chiclayo, determinar en qué nivel se encuentra el clima laboral, la correlación entre las dimensiones de las competencias directivas y el clima laboral, y la influencia de las dimensiones de competencias directivas en el clima laboral de la empresa Transportes Chiclayo.

Es así que la presente investigación es importante debido a que permitió analizar a profundidad qué tipo de competencias existen, quienes las emplean dentro de la empresa y si esto incide en el clima laboral en el que se encuentran los empleados, como jefes de cada área. Así también se logró obtener resultados certeros de las diferentes dimensiones de las competencias directivas y cómo influyeron dentro de la empresa, además se logró analizar el nivel en que se encuentran estas dos variables, para poder establecer recomendaciones adecuadas.

Para un mejor entendimiento de este estudio, se ha estructurado su contenido de la siguiente forma: Capítulo I: Se desarrolla la introducción; Capítulo II: el marco teórico el que contiene: antecedentes de investigación, las bases teóricas; Capítulo III: abarca la metodología; Capítulo IV: los resultados. Posteriormente, se presentan las conclusiones, las recomendaciones, además de la lista de referencias y anexos.

## **II. Marco teórico**

### **2.1. Antecedentes del problema**

Araujo (2018) tuvo por fin en su investigación: determinar las competencias gerenciales y su incidencia en el clima organizacional; método: es exploratoria, relacional y descriptiva, no experimental, se hizo un estudio de caso, aplicándose un enfoque cuali-cuantitativo, a partir del cual se llegó a la siguiente conclusión: el estudio de competencias directivas y los nexos de influencia sobre el clima organizacional en las microempresas permite cambiar algunas momentos para enriquecer el desarrollo de los dueños o gerentes de negocios. Como resultado presentó el siguiente: se establece que el autodiagnóstico tiene 62% de desarrollo, respecto al clima el resultado muestra un nivel aceptable en un 56%, mientras que las competencias gerenciales están en un nivel alto mayor al 50%.

Pardo (2017) Tuvo por fin: motivar la identidad organizacional en las áreas de recepción, distribución y transporte para aumentar la satisfacción en el ambiente laboral del área de distribución. Tuvo como metodología la siguiente: de carácter mixto, es decir cuantitativa y cualitativa, se utilizó una encuesta para medir el clima laboral y una entrevista informativa. Llegándose al siguiente resultado: se muestran altos niveles de insatisfacción con el ambiente de trabajo en las áreas de transporte (82%), distribución (90%), control de calidad y recepción (72%), respecto a la eficiencia para comunicar temas importantes.

Ramírez, Cerón, Cerón, y Maya (2017) analizan las habilidades gerenciales comprendidas en ocho dimensiones, las cuales pueden ser una ventaja competitiva en las organizaciones de servicios. El estudio se hizo utilizando patrones de regresión para mostrar la influencia existente con los constructos como sexo, edad, tiempo en el puesto, nivel de educación, afiliación del empleado con la cualificación obtenida en el CCD (Cuestionario de Competencias Directivas). Se llegó al resultado que, las habilidades directivas son fundamentales para enriquecer la competitividad de las organizaciones servicios, circunstancia que se comprueba con el balance de las cualificaciones dados por el Estado de Querétaro en balance de Hidalgo que tiene un momento de variación respecto al mismo indicador. Las habilidades directivas que predominan en los jefes se están en un estatus inadecuado y medio, lo que exige a proponer un esquema de

formación y desarrollo que dé las posibilidades de remediar las insuficiencias respecto a las mismas. La presencia de patrones de competitividad da la oportunidad de balancear a los jefes de diferentes rubros para una economía, ya que es la orientación de comprobación de lo hallado en una evaluación vs lo que debe ser obtenido para originar competitividad empresarial.

Núñez (2018) en su investigación tuvo por objetivo identificar el nexo que hay entre el rendimiento en el trabajo y clima organizacional en la compañía de transportes Expreso Internacional Palomino SAC 2018; con la siguiente metodología no experimental, de planteamiento de tipo descriptivo-relacional, tipo básico, transversal, y se empleó como técnicas a la encuesta; la población fue de 156 personas y la muestra de 111 colaboradores. Llegándose a la conclusión de que hay correlación positiva entre el ambiente de trabajo y el rendimiento de trabajo, y se fundamenta en que el liderazgo directivo debe enfocarse hacia el reconocimiento de su personal. Se puede añadir que el ambiente organizacional es bajo.

Cabrera & García (2017), en su tesis tuvieron por objetivo: contrastar el ambiente organizacional de las compañías de transporte civil MADARIAGA S.A y COTUM S.A.; como metodología se tiene que es de tipo cualitativa y cuantitativa, descriptivo, comparativo y exploratorio, con planteamiento no experimental y además se empleó escala Likert y para ello se estudian 152 trabajadores entre ellos cobradores, conductores y controladores, así como el uso de una entrevista a los directivos. Llegándose a lo siguiente: se presenta una alta satisfacción en cuanto al clima organizacional que tienen los empleados de la compañía COTUM S.A. a diferencia de la compañía MADARIAGA S.A. y se puede agregar también que en COTUM S.A a diferencia de MADARIAGA S.A los trabajadores tienen elevada implicación en correspondencia a sus pensamientos y participación, identificado por % 9.2; por ello la conexión es más seguida y amable con los jefes. Así también, se ofrece más oportunidad de respuesta a reclamos y quejas a pesar de la proporción de quejas dadas.

Pajuelo (2018) en su tesis tuvo por objetivo: explicar el nexo entre las competencias directivas y el desarrollo organizacional desde la mirada de los colaboradores de la compañía Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho-2018. Como método: presenta una perspectiva cuantitativa de planteamiento no experimental, nivel descriptivo-correlacional y tipo aplicada, la población fue de treinta trabajadores

de la compañía Megamix Nijau S.A.C., se utilizó una encuesta. Se encontró que existe un nexo positivo importante entre las competencias directivas y crecimiento de la organización desde la opinión de los colaboradores de la compañía Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho-2018, dado que el coeficiente de correlación Spearman Rho fue 0.777 con un valor de sig. (bilateral)=0.000. Es decir cuánto las competencias directivas sean mejores, el desarrollo organizacional será mejor.

Atoc (2016) En su trabajo tuvo el siguiente objetivo: determinar el nivel de las habilidades gerenciales de los jefes en las agencias de turismo y viaje en el distrito de Tarma-2016. Y tuvo por método: diseño descriptivo simple, tipo aplicada, con nivel descriptivo, la muestra estuvo compuesta por gerente de la agencia de viaje y turismo del Distrito de Tarma, Provincia Tarma, para la que se utilizó una encuesta. Obteniéndose los siguientes resultados: 100% de gerentes obtuvieron un elevado nivel respecto a sus competencias directivas.

Ayosa (2017) en su tesis tuvo por objetivo conocer, examinar y calificar el ambiente laboral en el lugar de transportes de la Universidad Nacional de Piura; con metodología de tipo descriptiva, exploratorio de corte transversal y se empleó como técnicas a la encuesta y a la entrevista; la población y la muestra estuvieron conformadas por 36 colaboradores. Llegándose a la siguiente conclusión: en el área de Transportes hay un ambiente laboral desfavorable, desde los vínculos de personas, hasta características relacionadas al salario bajo, falta de liderazgo, compromiso, etc.

## **2.2. Bases teórico científicas**

### **Competencias**

Cuando se habla de competencias se procede a formar, evaluar, medir y desarrollar la contribución de un individuo al triunfo desde su lugar de trabajo. Además se puede tomar en cuenta a la “competencia” como a los aspectos que diferencian a alguien con un logro superior al de otros que cuentan con un buen desempeño (ESAN, 2016). Entonces las “competencias” se pueden conceptualizar como la aptitud demostrada y real para hacer con efectividad una tarea específica.

La mayoría de estudiosos identifican a las competencias con:

Habilidades, conocimientos, responsabilidad, destrezas, hábitos, actitudes y valores; se asocia con eficiencia, calidad, pertinencia, eficacia, excelencia, responsabilidad y actuación para conseguir complacencia en la entrega de servicios; incorporación de habilidades, actitudes y conocimientos para dar solución exitosa. En sus componentes los más designados fueron las capacidades, habilidades y entendimiento, facultades y disposiciones. (Ortiz, Vicedo, & Gonzáles, 2015, p. 7)

El concepto de competencia según la RAE la competencia es definida como idoneidad, habilidad y aptitud para participar en una cuestión establecida. Por lo tanto se puede decir que una persona competente es un buen conocedor de una disciplina o técnica (Martínez, Hernández, & Gómora, 2016). Por otro un concepto generalizado de competencia, puede ser “saber en un entorno”, lo que significa poseer la competencia de usarla en desiguales aspectos del trabajo.

### **Competencias Directivas**

Las “competencias directivas” son una vía para incrementar las pericias para que exista un adecuado desempeño profesional y son el núcleo de la discusión de lo que hacen las empresas para obtener el progreso y crecimiento personal de sus asociados (Serrano, 2017). La idea de “competencia directiva” en el entorno empresarial también fue abordado por Boyatzis, quien conceptualizó la “competencia” como una cualidad oculta de la persona que está correlacionada con una productividad eficiente o elevada. Es decir una “desviación estándar” por arriba de la media.

Las competencias directivas son además un requisito importante para dominar situaciones diarias en una organización. Por lo tanto permite conocer las herramientas necesarias para resolver problemas, liderar grupos, saber cómo dirigirte a ese grupo, negociar con personas y saber gestionar el tiempo (EOI: Escuela de Organización industrial, 2016).

Para el constructo “Competencias directivas” se empleó el siguiente modelo:

### **Modelos de competencias directivas de Puga y Martínez (2008).**

Puga & Martínez (2008), propone en su modelo en el cual se tienen las siguientes dimensiones:

#### **Orientado al conocimiento**

Últimamente, el triunfo de una empresa pende de sus potencialidades sabias que de sus materiales (Puga y Martínez, 2008). Esta circunstancia ha empujado a varios gerentes instruidos con lo ortodoxo sean sustituidos por personas que brindan sus saberes e impulsar el ingenio de los colaboradores dándoles instrumentos cognoscitivos. En este entorno Puga y Martínez (2008) refieren que según Rodríguez (2001) el líder que transforma apoya a la persona a concientizarse del problema y de la valoración de los objetivos y finalidades de la compañía, consiguiendo que lleguen sobre sus intereses.

La orientación al conocimiento es una competencia directiva requerida, debido a que el primordial compromiso del jefe actualizado trata en aportar en el acrecentamiento del humano-elemento, para dar a los individuos, instrumentos o mecanismos cognoscitivos que les dejen ser viables y agregar valoración a la empresa a la que pertenecen (Puga & Martínez, 2008).

Es el que está muy ligado con el manejo por parte del jefe de toda una agrupación de entendimientos, así como del acrecentamiento de definidos sucesos que le dejen llevar a feliz término las acciones de dirección. Se consideran 3 indicadores: (1) base de conocimiento de la dirección empresarial; (2) base de conocimientos de la rama en que se desempeña (eléctrica, minera, petrolera, entre otras); (3) estructura de acciones para cumplir de las responsabilidades de dirección. (Jiménez & Chirino, 2018). Y estos se pueden desdoblar en: Información relevante, Normas vigentes, Información del sector, Comparte información, Información actualizada e Información para proyectos.

## **Liderazgo**

Una habilidad principal del gerente es liderar, según Puga y Martínez (2008) los líderes pueden influir en pensamientos y comportamientos de individuos sin importar que haya o no de una relación consecuente entre una y otra parte, o la falta física que conecte entre ellos. La dirección no se restringe solo a los subalternos sino también a colegas de la misma categoría, incluso a jefes, aunque ciertas hipótesis dicen que hay liderazgo en algunos equipos donde no subalternarían ni niveles. Hay formas de liderar, pero el más correcto para esta habilidad de dirección es guía que transforma, porque deja conducir la inteligencia humana y convertirlo en servicios y bienes útiles para la empresa.

Está enlazado con procedimientos mediante los que el directivo puede tener dominio y entendimiento de cómo él encausa y forma los saberes que requiere para liderar. Implica 2 procedimientos: la regulación metacognitiva y la reflexión metacognitiva ambas relacionadas a técnicas y a los conocimientos enlazados con la ejecución de las ocupaciones de mando en la rama en que se desempeñe (Jiménez & Chirino, 2018).

Al respecto Griffin y Moorhead (2010) afirmaron que liderar de manera transformacional es la agrupación de pericias que dejan a un directivo conocer los requerimientos de una variabilidad, hacer una perspectiva para conducir esa varianza, y elaborarlo de manera objetiva, este jefe no admite la situación de las cosas sino que se empeña constantemente por variarlo, a este término cambia los anhelos, los valores, los incentivos y los ideales de sus adeptos. Por otro lado según Rodríguez (2001) el líder transformador contribuye a la persona a poseer reparo del problema y la valoración de las finalidades y objetivos de la compañía, obteniendo que se manifiestan sobre sus intereses personales propios (Jiménez & Chirino, 2018).

## **Habilidad de comunicación**

Una competencia de conexión es una clase de súper pericia en un procedimiento comunitario o social en el que 2 individuos o varios cambian datos, en el entorno empresarial, de acuerdo con Puga y Martínez (2008) “la comunicación es entendida como talento verificado de la persona para obtener y emitir mensajes pertinentes,

independientemente de la vía o la manera de comunicación que se elija (p. 94). Este talento está relacionado al saber transcribir de manera evidente, a la destreza para manifestarse y al saber oír, mismas que dejarán determinar y tener una conexión fluida y correcta.

En la capacidad comunicativa Hellriegel y Slocum (2004) dijeron que “esta tiene la aptitud total de utilizar todas las maneras de difundir, entender y obtener ingenios, concepciones y sentires de manera bucal, para escuchar, no bucal, electrónica, escrita y otras parecidas para transmitir y cambiar datos y conmociones” (p.8). La conexión deja la permuta de pensamientos, información, sentires e ingenios.

### **Valores éticos**

Es la recapitación de la moralidad respecto a cómo actuamos, el jefe moralmente tiene la habilidad de distinguir entre lo malo y lo bueno, tener determinaciones y accionar en compromiso en base a valores y principios de la empresa, al respecto Puga y Martínez (2008) dijeron que el cumplimiento moral de jefes y compañías no se termina en vista de normas estatales o gubernativas, incluye la responsabilidad de llevarse recta, y humanamente solidaria, así también, expresaron que el jefe moral se responsabiliza con la gente, prescinde mentir al usuario, valora y respeta a sus colaboradores comunica en el momento a los accionistas y en general, se porta de forma justa, humana y comprometida. El actuar moral es la habilidad que origina seguridad entre los colaboradores y usuarios. Mientras que la ética empresarial cuida el ambiente, respeta los derechos de sus trabajadores, ofrece entrada a la información y brinda servicios y bienes de calidad. Sin embargo, muchos jefes no han obtenido estos valores éticos dentro de sus empresas, ya que se encuentran enfrascados en la corrupción. Por último, se puede decir que la praxis de moralidad genera una consecución de beneficios a las organizaciones como un aumento del incentivo laboral, genera unión cultural y evita la corrupción.

Incluye los procedimientos y temas psicológicos que fomentan, sustentan y guían el ocupación eficaz de la gerencia por parte de los jefes donde será imprescindible tener; incentivos resaltantemente internas hacia la dirección, autoevaluación como marco capacitado, incentivos externos hacia la obtención de las ocupaciones de gestión en su rama (Jiménez & Chirino, 2018).

## **Trabajo en equipo**

El triunfo de varias empresas mundialmente se debe a que han conseguido generar una educación de trabajo en equipo, comprendida como una labor comunitario para transmitir, ayudar, avenirse y pensar con los demás (Puga & Martínez, 2008).

Estas nociones son una agrupación pequeña de trabajadores con habilidades suplementarias (capacidades, pericias y conocimientos), responsabilizadas con finalidades propias y nexos interactivos de las que se incluyen comprometidos. La esencia de cualquier conjunto es la responsabilidad y el fin en común distribuido por sus miembros. Un conjunto requiere de 3 formas de capacidades; capacidades técnicas para hacer las labores, capacidades para la resolución de discrepancias y capacidades para relacionarse y decidir (Puga & Martínez, 2008). Para moldear y guiar equipos de trabajo se necesita de jefes líderes que influyan, se interrelacionen y se den nexos fraternos con los integrantes del equipo, para llevar una dirección eficaz, basada en la dación de ocupaciones, empeño conjunto y con consideración a los demás.

Las características de la identidad que identifican a los jefes con un progreso correcto de la habilidad directiva son: la responsabilidad, la flexibilidad, la autodisciplina, la autocrítica, la exigencia y la actitud crítica, apoyo, la actitud favorable ante el aprendizaje continuo propio y de su equipo, la Proactividad y la constancia (Jiménez & Chirino, 2018).

Además para el constructo competencias directivas se pueden mencionar diversos modelos adicionales, entre los cuales se pueden detallar los siguientes:

Hellriegel, Jackson y Slocum (2010) plantean un patrón de habilidades anexadas con la administración, el que denominaron modelo de competencias gerenciales, las cuales fueron definidas como una agrupación de entendimientos, pericias, actitudes y pautas que requiere un individuo para ser eficaz en diversas actividades directivas y en diferentes empresas. Determinan que los individuos no solo se les sentencia por su intelecto, sino que deben mostrar diversas competencias clave de manera interrelacionada y esto dará una administración exitosa (Martínez et al., 2016).

El modelo de Hellriegel, Jackson y Slocum (2010) contiene como dimensiones a: pericia para la administración, multicultural, para el trabajo en equipo, para la

planeación y gestión, para la comunicación y para la acción estratégica (Martínez et al., 2016).

Otro modelo que se puede mencionar es el modelo de Whetten y Cameron, (2005) el cual se llama modelo de habilidades directivas, para los autores las habilidades o competencias gerenciales desarrollan la relación mediante el cual la práctica y la estrategia de la gestión, las técnicas y herramientas, las cualidades de la identidad y la forma trabajan para tener respuestas eficaces en las organizaciones (Martínez et al., 2016).

### **Clima laboral**

El ambiente o entorno laboral es la identidad de una compañía. Asimismo el clima laboral se desarrolla a través de ordenar las propias cualidades de la compañía. También se puede afirmar que el ambiente laboral es un medio donde salen a la luz los problemas o habilidades que los colaboradores presentan al interior de la compañía para disminuir o aumentar su efectividad. Se dice también que analizando el ambiente laboral se puede identificar los problemas que hay en una compañía a escala de recursos humanos (Hernández, Méndez, & Contreras, 2014).

### **Modelo de clima laboral de Patterson M.**

Patterson et al. (2014), manifiesta que el ambiente laboral se caracteriza por ser algo permanente, a pesar de examinar modificaciones por circunstancias oportunas.

Justificándose en una larga verificación de la literatura, originaron un cuestionario que tomó las dimensiones: autonomía, integración, involucramiento, apoyo del que supervisa, preocupación por el empleado, desarrollo de pericias, esfuerzo, capacidad de pensamiento (reflexividad), flexibilidad e innovar, planteamiento exterior a la compañía, presión para producir, entendimiento de fines, condición, retroalimentación del desempeño, tradición, eficiencia, formalización, satisfacción general hacia el trabajo, dedicación en el trabajo y afecto hacia los empleados (Hernández et al., 2014). Para este estudio se toman las siguientes según Patterson (2005): Sistemas Abiertos, Procesos Internos y Relaciones Humanas. Y se detallan a continuación.

### **Relaciones Humanas**

Esta dimensión consiste en el estado de la relación jefe-empleado, tanto para garantizar el armonía en el centro de trabajo, como para acrecentar el cumplimiento de los trabajadores, dentro de esta dimensión se encuentran los siguientes indicadores que se desdoblan de la misma: Integración, Involucramiento, Autonomía, Capacitación (Hernández et al., 2014).

### **Procesos Internos**

Esta dimensión consiste en los procesos a realizarse dentro de la empresa, los mismos que garantizarán la seguridad de cada uno de los colaboradores, ya sea en los contratos como en los beneficios de ley. A partir de esta dimensión se tiene el siguiente indicador: formalización (Hernández et al., 2014).

### **Sistemas Abiertos**

Consiste en que la empresa debe estar abierta al cambio sea organizacional o tecnológico, a fin de generar mejoras en la compañía y en el desarrollo personal de los trabajadores. Dentro de esta dimensión está los siguientes indicadores: Innovación, Flexibilidad (Hernández et al., 2014).

### III. Metodología

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

Se puede decir que el presente estudio tiene un enfoque cuantitativo por motivo que se usó como método una encuesta, el cual se midió mediante una numeración en nivel tipo Likert, también se hace uso de herramientas estadísticas.

El carácter de estudio es aplicado, recibe la denominación de “estudio práctico o empírico”, busca el empleo de los saberes obtenidos, al mismo tiempo que se obtienen otros, luego de proporcionar y organizar la praxis basada en indagación. La utilización del saber y las respuestas da una manera estricta, ordenada y estructurada de comprender la realidad (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El estudio aplicado porque se empleó en la realidad natural en la que se desenvuelve el problema, en este caso la empresa Transportes Chiclayo.

##### Nivel Causal-correlacional

La investigación es causal o también llamada explicativa porque se determinó cuál fue la influencia entre los constructos propuestos (clima laboral y competencias directivas), además se buscó demostrar o aclarar los motivos que causaron la circunstancia estudiada en la empresa transportes Chiclayo, es decir se revelaron las causas y efectos de lo investigado a partir de una demostración de manera deductiva partiendo de creencias. La indagación explicativa causa definiciones operativas y da un patrón más próximo a la realidad del objeto de estudio (Hernández, et. al, 2014).

Y es correlacional porque se deseó conocer cómo puede comportarse un constructo al saber el actuar de otros constructos relacionados. Es decir, pronosticar la valoración cercana que obtendrá una agrupación de casos en una variable, a partir de la valoración que tienen en los constructos asociados” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Por lo tanto es nivel correlacional debido a que se encontró la asociación entre los constructos del clima laboral y las dimensiones del constructo competencias directivas

### 3.2. Diseño de investigación

Es de planteamiento no experimental, ya que se realizó sin manejar los constructos competencias directivas y clima laboral, es decir se trató de una investigación en la cual no se varió en modo premeditado el constructo independiente competencias directivas para observar su consecuencia sobre la otra variable clima laboral (Hernández, Fernández, & Baptista 2014)

Por otro lado se puede manifestar que la presente tesis es de corte transversal, porque que se recabaron informaciones en un solo año. El objetivo del corte transversal es explicar variables y estudiar su influencia y correspondencia en periodo determinado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 154).

Entonces se puede decir que es transversal o transeccional, debido a que se estudió en qué nivel se encuentran el clima laboral y las competencias directivas, y cuál fue la incidencia de las competencias directivas en el clima laboral, en un tiempo determinado, en el año 2019.

### 3.3. Población, muestra y muestreo

#### **Población:**

En este estudio en la empresa Transportes Chiclayo, la población constó de 301 colaboradores, según lo proporcionado por el gerente general de la compañía mencionada (Echevarría, 2019).

#### **Muestra:**

Por ser la población de los colaboradores finita, se tomó la muestra a partir de la población, a través de los siguientes muestreos:

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N - 1) + z^2 pq}$$

La que se desarrolla a continuación:

$N = 301$  colaboradores.

$Z =$  nivel de confianza al 95% = 1.96

$p =$  posibilidad de triunfo = 50% = 0.5

$q =$  posibilidad de fallo = 50% = 0.5

$e =$  error muestral = 5% = 0.05

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N - 1) + z^2 pq}$$

$$n = 169$$

Según la fórmula de muestreo se obtuvo 169 colaboradores.

### **Muestreo:**

Se puede decir entonces que se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio-simple, ya que todos los miembros que conformaron la población de colaboradores tuvieron la misma oportunidad de incluirse en la muestra.

### **3.4. Criterios de selección**

Los colaboradores y directivos se encuentren trabajando en la empresa Transportes Chiclayo.

Los colaboradores de todos los turnos (Mañana y tarde).

## 3.5. Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición operacional	Indicadores	Escala	Técnica / Instrumento
Variable Independiente Competencias directivas	Puga y Martínez (2008)	Orientado al conocimiento	Información relevante	Escala Tipo Likert	Encuesta / Cuestionario
			Normas vigentes		
			Información del sector		
			Comparte información		
			Información actualizada		
		Liderazgo	Información para proyectos		
			Desarrollo personal		
			Mejora desempeño		
			Actividades internas		
			Logro de objetivos		
			Innovación		
		Habilidades de comunicación	Mejora continua		
			Empatía		
			Pedidos y sugerencias		
			Opiniones		
			Resultados		
		Valores éticos	Prevención		
			Clima laboral		
			Honesto		
			Balances		
			Normas vigentes		
			Acuerdos y compromisos		
		Trabajo en equipo	Justicia		
			Cortesía		
Comunicación fluida					
Claridad					
Funciones específicas					
Confianza					
Variable Dependiente Clima laboral	Patterson G. Mcolm et al. (2014)	Relaciones Humanas	Integración	Escala Tipo Likert	Encuesta / Cuestionario
			Involucramiento		
			Autonomía		
		Procesos Internos	Capacitación		
			Formalización		
		Sistemas Abiertos	Innovación		
			Flexibilidad		

Fuente: Puga y Martínez (2008), Patterson G. Mcolm et al. (2014).

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En cuanto al procedimiento que se empleó para la investigación fue la encuesta estructurada, el instrumento que se empleó fue el cuestionario para el constructo independiente es de Puga y Martínez (2008) es de 30 ítems y para la variable dependiente el cuestionario de Patterson G. Mcolm et al. (2014) que se utilizó es de 12 ítems, cuyo tiempo de duración fue de 10 a 15 minutos.

Los cuestionarios que se aplicaron a la Empresa Transportes Chiclayo son de tipo estructurado, con una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 (nunca), 2 (casi nunca), 3 (a veces), 4 (casi siempre) y 5 (siempre).

#### Validación y confiabilidad del instrumento

Para validar del cuestionario se empleó la técnica de juicio de expertos, los cuales fueron 3 y tuvieron por cargos los siguientes: gerente general de Distribuidora Solmar S.R.L, gerente general de Coperu constructora peruanos Unidos S.A.C. y el gerente general de Transportes Chiclayo.

Seguido de ello de una muestra piloto de 30 colaboradores, se consiguió a través la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach, un 97% lo que señala que es muy satisfactoria.

<b>Estadísticas de Fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.977	12

**Tabla 1.**

*Criterios de interpretación del Coeficiente de Alfa Cronbach.*

<b>Valores alfa</b>	<b>Interpretaciones</b>
0.90 -1.00	“muy satisfactoria”
0.80-0.89	“adecuada”
0.70-0.79	“moderada”
0.60-0.69	“baja”
0.50-0.59	“muy baja”
<0.50	“no confiable”

Fuente: Interpretado por George & Mallery (2003) pág. 231

### **3.7. Procedimientos**

Para la recopilación de información, se aplicó un cuestionario presidido a los trabajadores y otro cuestionario presidido a los directivos de la empresa Transportes Chiclayo, en el mes de noviembre del 2019.

Mencionado lo anterior el encuestador se identificó dentro de la empresa pidiendo la participación de todos los colaboradores, seguido de ello se les explicó la metodología y el fin de dicho cuestionario.

Para que el procedimiento fuera más sencillo, previamente se tuvo la colaboración del gerente para no tener inconveniente con las encuestas debido a que los trabajadores tienen diferentes horarios de trabajo y de esa manera se pudo encuestar a todos los presentes. La duración del proceso de encuestar fueron 2h diarias en 1 semana.

### **3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos**

Se obtuvieron de las encuestas realizadas el procesamiento de la información, se utilizó de apoyo del programa estadístico IBM SPSS versión 25, que ayudó en encontrar la incidencia del constructo competencias directivas en el clima laboral de los empleados de la empresa Transportes Chiclayo, siendo esta herramienta la más adecuada porque facilita recabar y analizar data, ayudando a conocer si se cumplió la hipótesis y objetivos anteriormente mencionados en el estudio.

En el diagnóstico de los constructos se empleó una examinación estadístico descriptivo, así mismo, para probar la incidencia entre los constructos se empleó un tratamiento estadístico de regresión lineal múltiple.

### 3.9. Matriz de consistencia

Problema Principal	Objetivo Principal	Hipótesis	Variables	
¿Cuál es la influencia de las competencias directivas en el clima laboral en la empresa Transportes Chiclayo?	Determinar la influencia de las competencias directivas en el clima laboral en la empresa Transportes Chiclayo, 2019	H1: Las competencias directivas influyen de forma positiva en el clima laboral de la empresa Transportes Chiclayo, 2019.	Dependiente: Clima laboral	
	<b>Objetivos específicos</b>		Independiente: Competencias directivas	
	Determinar en qué nivel se encuentran las competencias directivas percibidas por el personal de la empresa Transportes Chiclayo, 2019.		<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
			Orientación al conocimiento	Información relevante
				Normas vigentes
				Información del sector
				Comparte información
	Información actualizada			
	Liderazgo		Información para proyectos	
			Desarrollo personal	
			Mejora desempeño	
			Actividades internas	
			Logro de objetivos	
			Innovación	
	Habilidad de comunicación		Mejora continua	
			Empatía	
Pedidos y sugerencias				
Opiniones				
Resultados				
Valores éticos	Prevenición			
	Clima laboral			
	Honesto			
	Balances			
	Normas vigentes			
	Acuerdos y compromisos			

			Justicia
			Cortesía
	Determinar el grado de correlación entre las dimensiones de competencias directivas con las dimensiones de clima laboral.	Trabajo en equipo	Comunicación fluida
			Claridad
	Funciones específicas		
	Confianza		
	Apoyo mutuo		
	Gestión		
	Determinar la influencia de las dimensiones de competencias directivas en el clima laboral de la empresa Transportes Chiclayo, 2019.		Relaciones humanas
		Involucramiento	
		Autonomía	
	Capacitación		
		Procesos internos	Formalización
		Sistemas abiertos	Innovación
			Flexibilidad
		<b>Procedimiento y procesamiento de datos</b>	
<b>Diseño y Tipo de investigación</b>	<b>Población, muestra y muestreo</b>		
No experimental	Población: 301		
Transversal	Muestra: 169 Muestro probabilístico: Aleatorio simple	Visita para pedir autorización y coordinación Entrega de itinerario de la semana por parte de la empresa Encuestar a colaboradores (1 semana, 2h diarias) Verificación de encuestas	Los Resultados obtenidos se realizara una prueba piloto (se elegirá 30 colaboradores) para verificar la consistencia del cuestionario y la validez de los constructos o variables (las 2 variables son los constructos)
Enfoque: Cuantitativo			
Tipo: Aplicada			
Nivel: Causal			

### **3.10. Consideraciones éticas**

El desarrollo de la encuesta no generó ningún compromiso laboral con la empresa en estudio, por lo cual el colaborador se sintió seguro de responder adecuadamente, sin afectar algún aspecto hacia su persona.

El cuestionario fue totalmente anónimo, protegiendo la privacidad de cada colaborador.

La información obtenida se utilizó de forma confidencial para los resultados que arrojó el estudio.

El encuestado estuvo bien informado de lo que se pretendía encuestar.

## IV. Resultados y discusión

### 4.1. Resultados

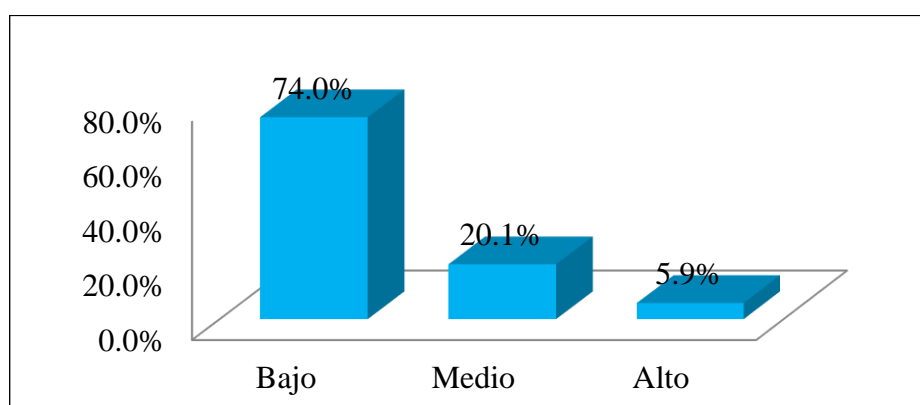
De acuerdo a los objetivos específicos se detallará primero los niveles de cada variable a continuación:

#### 4.1.1. Determinar el nivel de las competencias directivas en la empresa Transportes Chiclayo-2019.

**Tabla 2.**

*Competencias directivas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	125	74,0	74,0
	MEDIO	34	20,1	94,1
	ALTO	10	5,9	100,0
	Total	169	100,0	100,0



*Figura 1. Nivel de las competencias directivas*

Fuente. Elaboración propia

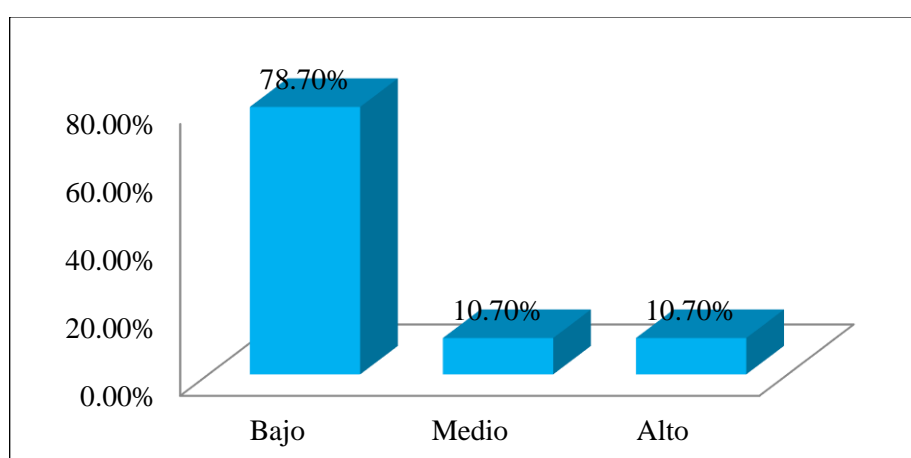
En la tabla 3 y figura 1 se tiene que las competencias directivas en la empresa Transportes Chiclayo se encontraron en un nivel bajo con un 74.0%, debido a que los trabajadores consideran que el gerente no recoge datos importantes y no lo utiliza en las formaciones de la empresa; además de no existir información actualizada en la empresa, por otro lado se encontró que el 20.1% de los encuestados opinan que las “competencias” están en un nivel medio, debido que no existe un adecuado liderazgo y por lo tanto las habilidades comunicativas no son las mejores; finalmente solo el 5.9% de los encuestados manifestó que las competencias directivas de la empresa Transportes Chiclayo se encuentra en un nivel alto.

#### 4.1.2. Determinar el nivel del clima laboral en la empresa Transportes Chiclayo - 2019.

**Tabla 3.**

*Clima laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	133	78,7	78,7	78,7
	MEDIO	18	10,7	10,7	89,3
	ALTO	18	10,7	10,7	100,0
	Total	169	100,0	100,0	



*Figura 2. Nivel del clima laboral*

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 4 y figura 2, se tiene que el clima laboral está en un nivel bajo con un 78.7%, ya que los colaboradores consideran que los directivos no consideran sus opiniones en las decisiones de la compañía, además de que los nexos interpersonales no son las adecuadas y no se fomenta un ambiente de integración; por otro lado el 10.7% de los encuestados expresaron que el ambiente laboral está en un nivel medio y alto, por la razón de que aún no se invierte lo suficiente en las capacitaciones para sus colaboradores y algunos colaboradores no reciben los beneficios de acuerdo a ley.

**4.1.3. Determinar la correlación entre las dimensiones de las competencias directivas y el clima laboral en la empresa Transportes Chiclayo – 2019.**

**Tabla 4.**

*Correlación entre la dimensión 1 de las competencias directivas con el clima laboral*

		D1: Orientado al conocimiento	Clima laboral
D1: Orientado al conocimiento	Correlación de Pearson	1	,783**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	169	169
Clima laboral	Correlación de Pearson	,783**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	169	169

Como puede verse en la tabla 4, existe relación entre la dimensión 1 (orientado al conocimiento) y la variable clima laboral, medida mediante del Rho de Pearson, siendo este valor de 0,783, por otro lado se ve que el valor sig. (Bilateral) 0,000 es menor a 0,05, por lo tanto se acepta la hipótesis que determina la existencia de correlación entre la dimensión “orientado al conocimiento” y el constructo Clima laboral.

Entonces se puede decir que se encontró que la dimensión “orientado al conocimiento” se relaciona de manera directa o positiva en un 78.3% con la variable clima laboral.

**Tabla 5.***Correlación entre la dimensión 2 de las competencias directivas con el clima laboral*

		D2: Liderazgo	Clima laboral
D2: Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,749**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	169	169
Clima laboral	Correlación de Pearson	,749**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	169	169

En la tabla 5, existe relación entre la dimensión 2 (liderazgo) y la variable clima laboral, medida mediante del Rho de Pearson, siendo este valor de 0,749, por otro lado se observa que el valor sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, por lo tanto se acepta la hipótesis que establece la existencia de relación entre la dimensión “Liderazgo” y la variable Clima laboral.

Entonces se puede decir: se encontró que la dimensión “liderazgo” se relaciona de manera directa en un 74.9% con la variable clima laboral.

**Tabla 6.**

*Correlación entre la dimensión 3 de las competencias directivas y el clima laboral*

		D3: Habilidades de comunicación	Clima laboral
D3: Habilidades de comunicación	Correlación de Pearson	1	,749**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	169	169
Clima laboral	Correlación de Pearson	,749**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	169	169

En la tabla 6, existe relación entre la dimensión 3 (Habilidades de comunicación) y el constructo clima laboral, medida mediante del Rho de Pearson, siendo este valor de 0,749, por otro lado se ve que el valor sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, por lo tanto se acepta la hipótesis que establece la existencia de nexo entre la dimensión “Habilidades de comunicación” y el constructo Clima laboral.

Entonces se puede afirmar que la dimensión “Habilidades de comunicación” se relaciona de manera directa en un 74.9% con la variable clima laboral.

**Tabla 7.**

*Correlación entre la dimensión 4 de las competencias directivas y el clima laboral*

		D4: Valores éticos	Clima laboral
D4: Valores éticos	Correlación de Pearson	1	,765**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	169	169
Clima laboral	Correlación de Pearson	,765**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	169	169

En la tabla 7, hay relación entre la dimensión 4 (valores éticos) y la variable clima laboral, medida mediante el Rho de Pearson, siendo este valor de 0,765, por otro lado se ve que el valor sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, por lo tanto se acepta la hipótesis que constituye la existencia de relación entre la dimensión “valores éticos” y el constructo Clima laboral.

Entonces se puede decir que se encontró que dimensión “Valores éticos” se relaciona de manera directa en un 76.5% con la variable clima laboral.

**Tabla 8.**

*Correlación entre la dimensión 5 de las competencias directivas y el clima laboral*

		D5: Trabajo en equipo	Clima laboral
D5: Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	1	,768**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	169	169
Clima laboral	Correlación de Pearson	,768**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	169	169

En la tabla 8, existe correlación entre la dimensión 1 (trabajo en equipo) y el constructo clima laboral, medida mediante del Rho de Pearson, siendo este valor de 0,768, por otro lado se ve que el valor sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, por lo tanto se acepta la hipótesis que constituye la existencia de nexo entre la dimensión “trabajo en equipo” y el constructo Clima laboral.

Entonces se puede decir que se encontró que la dimensión “Trabajo en equipo” se relaciona de manera positiva o directa en un 76.8% con la variable clima laboral.

#### **4.1.4. Determinar la influencia de las dimensiones de las competencias directivas en el clima laboral de la empresa Transportes Chiclayo - 2019.**

**Tabla 9.**

*Influencia de la dimensión 1 orientado hacia el conocimiento en el clima laboral*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,783 <sup>a</sup>	,613	,611	7,02432

En la tabla 9 se tiene el factor o coeficiente de determinación  $R^2$ , el que muestra un valor de 0,613, lo cual significa que la dimensión 1 de las competencias directivas: “orientado hacia el conocimiento” influye positivamente en un 61,3% en el clima laboral.

**Tabla 10.***Influencia de la dimensión 2 liderazgo en el clima laboral*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,749 <sup>a</sup>	,562	,559	7,47691

En la tabla 10 se tiene el factor de determinación  $R^2$ , que muestra un valor de 0,562, lo cual significa que la dimensión 2 de las competencias directivas: “liderazgo” influye de manera positiva en un 56,2 % en el clima laboral.

**Tabla 11.***Influencia de la dimensión 3 Habilidades de comunicación en el clima laboral*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,749 <sup>a</sup>	,562	,559	7,47626

En la tabla 11 se observa el factor de determinación  $R^2$ , que muestra un valor de 0,562, el cual significa que la dimensión 3 de las competencias directivas: “habilidades de comunicación” influye de forma positiva en un 56,2% en el clima laboral.

**Tabla 12.***Influencia de la dimensión 4 valores éticos en el clima laboral*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,765 <sup>a</sup>	,585	,583	7,27082

En la tabla 12 se observa el factor de determinación  $R^2$ , el que muestra un valor de 0,585, el cual significa que la dimensión 4 de las competencias directivas: “valores éticos” influye positivamente en un 58.5% en el clima laboral.

**Tabla 13.**

*Influencia de la dimensión 5 trabajo en equipo en el clima laboral*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,768 <sup>a</sup>	,589	,587	7,23459

En la tabla 13 se observa el factor de determinación  $R^2$ , el que muestra un valor de 0,589, el cual significa que existe una influencia positiva de 58.5% de la dimensión 5 de las competencias directivas: “trabajo en equipo” en el clima laboral.

A partir de los resultados mostrados en las tablas 9, 10, 11, 12,13 se puede concluir que las dimensiones del constructo “competencias directivas” influyen positivamente en el clima laboral.

#### **4.1.4. Determinar la influencia de las competencias directivas en el clima laboral de la empresa Transportes Chiclayo - 2019.**

**Tabla 14.**

*Influencia de las competencias directivas en el clima laboral*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,780 <sup>a</sup>	,608	,606	7,06951

En la tabla 14 se detalla el factor de determinación  $R^2$ , que tiene un valor de 0,608, lo cual significa que las competencias directivas influyen positivamente en un 60,8% en el constructo clima laboral. Entonces se puede decir que se confirma la hipótesis dada.

Para la comprobación de lo obtenido anteriormente se realizó una prueba T student de una muestra:

***Prueba T Student.***

*Estadísticas de muestra única*

	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
COMPETENCIAS DIRECTIVAS	169	1,3195	,58118	,04471

*Prueba de muestra única*

	t	gl	Valor de prueba = 0.608 Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia Inferior
COMPETENCIAS DIRECTIVAS	15,916	168	,000	,71153	,6233

Como se puede observar en la “prueba de muestra única” el valor de significancia bilateral es 0,000, el cual es menor a 0,05, por lo tanto se acepta la hipótesis que determina la influencia de las competencias directivas en el clima laboral.

## 4.2. Discusión

En base a las respuestas de la investigación, se confirma la hipótesis general que plantea que existe influencia positiva de las competencias directivas en el clima laboral en la empresa Transportes Chiclayo, debido a que los empleados no están contentos con las competencias directivas de los Jefes, existiendo así un mal liderazgo e inconsistencias en la contratación de los trabajadores, además de no actualizar información de la empresa, y brindar capacitaciones inadecuadas que carecen de la misma, todo ello repercute en el clima laboral de los colaboradores quienes presentan molestias al momento de cumplir con sus funciones, además de pensar que sus criterios no son tomados en cuenta y que no se fomenta un ambiente de crecimiento e integración. Con todo ello puede decirse que las competencias directivas influyen en el clima laboral de la empresa Transportes Chiclayo. Esto guarda relación con lo que sostiene Araujo (2018), quien señala que las competencias directivas tienen gran influencia en el clima laboral que pueden llegar a tener los colaboradores. Con estos resultados se puede afirmar que las competencias directivas tienen una función importante en la situación del clima laboral en la empresa Transportes Chiclayo, es decir la situación del clima laboral depende de las competencias directivas. Estos resultados están enmarcados en la teoría de Puga & Martínez (2008) quienes precisan que para desarrollar y direccionar equipos laborales se necesita de jefes que sean líderes capaces de interrelacionarse, influir y fijar lazos fraternos con los elementos del equipo, para llevar una gestión eficaz, fundamentada en la asignación de funciones, empeño grupal y con empatía hacia los demás.

Respecto al objetivo específico determinar el nivel de las competencias directivas percibidas los empleados de la empresa Transportes Chiclayo, en este estudio se determinó que las competencias directivas están en un nivel bajo, debido a que los colaboradores perciben que los jefes no tiene un buen liderazgo, no tienen suficiente información para impartirles capacitaciones adecuadas y las habilidades comunicativas no son las mejores, es decir existe una mala gestión por parte de los jefes de la empresa en mención, lo que manifiesta el nivel de las competencias directivas. Esto concuerda con Pajuelo (2018), Ramírez, Cerón y Maya (2017), quienes mencionan que las competencias directivas están en un nivel bajo, según la mayoría de los encuestados, debido a que los jefes presentan deficiencias en su forma de liderar, comunicar y transmitir conocimientos a sus trabajadores. Por otro lado esto difiere con Atoc (2016) y Araujo (2018), quienes encontraron que el total de los gerentes obtuvieron un nivel alto respecto a sus competencias

directivas, debido a que presentan conocimientos y habilidades para impartir y dirigir a los colaboradores. Entonces se puede afirmar que para tener un nivel de competencias directivas aceptable o alto, es necesario que los directivos se capaciten en las mismas. Estos resultados están enmarcados en la literatura de Whetten y Cameron (2005) quienes precisan que las habilidades o competencias directivas desarrollan el nexo mediante el cual la práctica, estrategia, técnicas y las herramientas de gestión, trabajan para obtener consecuencias eficaces en las empresas.

De acuerdo al objetivo específico determinar el nivel del clima laboral en la empresa Transportes Chiclayo, en este estudio se determinó que el nivel del clima laboral están en un nivel bajo, ya que los directivos no valoran las opiniones de los colaboradores en las decisiones de la empresa, además de no existir un ambiente de crecimiento profesional e integración, es decir se presenta un mal clima laboral, que perjudica la realización de las funciones de cada uno de los colaboradores. Esto concuerda con lo dicho por Nuñez (2018), Pardo (2017) y Ayosa (2017), quienes encontraron un nivel bajo en el clima laboral, desde los vínculos humanos hasta la baja paga. Por otro lado esto difiere con Araujo (2018), Cabrera & García (2017) quienes encontraron un nivel de clima laboral aceptable y superior, respectivamente. Con dichos resultados se afirma que es necesario que exista un ambiente de integración, además de buenas relaciones y participación, para que el clima laboral sea aceptable o alto. Estos resultados se enmarcan en literatura de Hernández, Méndez & Contreras (2014), quienes precisan que el clima laboral es un medio donde se muestran las habilidades o dificultades que los colaboradores tienen en la empresa, para disminuir o aumentar su efectividad.

En cuanto al objetivo específico determinar la correlación entre las dimensiones de las competencias directivas y el clima laboral, en este estudio se determinó que sí existe una correlación directa de magnitud alta entre las dimensiones de las competencias directivas y el clima laboral, tal como la correlación entre la dimensión “Habilidades de comunicación” y el clima laboral, debido a que al existir en la empresa unas habilidades de comunicación ineficientes se producen discrepancias o malos entendidos y se ve perjudicado de esa manera el clima laboral; así también la dimensión “Orientación al conocimiento” y “Liderazgo” se relacionan con el clima laboral, ya que los jefes no están muy informados en las funciones de sus colaboradores y no saben guiarlos adecuadamente, esto ocasiona que los colaboradores no sepan realizar su función adecuadamente, perjudicándose con ello el clima laboral en la empresa, se puede decir entonces que existe relación entre dichas

dimensiones y la variable clima laboral. Esto concuerda con lo dicho por Cabrera & García (2017) quienes encontraron que si existe correlación directa entre las dimensiones de las competencias directivas y el clima laboral, ya que se ofrece mayor oportunidad de respuesta a quejas, a pesar de la cantidad de quejas dadas, y esto causa que la comunicación sea más fluida y amable con la gerencia y repercute en su clima laboral. Con dichos resultados se afirma que el tener competencias directivas tales como las habilidades de comunicación con los colaboradores se relaciona con que exista un buen clima laboral, o al contrario no presentar las habilidades mencionadas se relaciona con que no haya un buen clima laboral. Estos resultados están enmarcados en la literatura de Serrano (2017), quien precisa que las competencias directivas son un medio para que exista un mejor cumplimiento profesional y son el punto de discusión sobre lo que hacen las empresas para obtener el crecimiento y desarrollo personal de sus miembros, es decir que hacen para encontrar sus dificultades y contribuir en las mismas para generar un buen clima laboral.

Finalmente respecto al objetivo específico determinar la influencia de las dimensiones de las competencias directivas en el clima laboral, en este estudio se determinó que sí existe influencia positiva de las dimensiones de las competencias directivas en el clima laboral, debido a que al existir una mala comunicación (dimensión habilidades de comunicación), un mal liderazgo (dimensión liderazgo), los directivos no presentan conocimientos necesarios para guiar a los colaboradores en sus funciones (dimensión orientado al conocimiento), se presentan inconsistencias en las contrataciones de los colaboradores (dimensión valores éticos), no promueven un ambiente de integración entre todos los miembros (dimensión trabajo en equipo), todo ello repercute en el clima laboral, ya que por lo presentado los colaboradores piensan que los directivos no toman en cuenta sus opiniones, y no sienten que estén teniendo un crecimiento profesional e integración adecuados, generándose así un ambiente tenso. Este resultado concuerda también con lo que precisa Araujo (2018), quien encontró que sí existe influencia positiva entre las dimensiones de las competencias directivas en el clima laboral en diferentes microempresas del rubro transportes. Con ello se afirma que cada una de las dimensiones de las competencias directivas contribuyen positiva o directamente en el clima laboral, es decir que los directivos presenten buenas o malas competencias directivas juega un gran papel en el estado del clima laboral. Estos resultados también están enmarcados en la teoría de Serrano (2017), quien dice que las competencias directivas en el contexto empresarial son

una cualidad latente del jefe y están eventualmente relacionadas con una productividad eficiente y grato de los individuos.

## V. Conclusiones

Se halló la existencia de influencia directa de las competencias directivas en el clima laboral de la empresa Transportes Chiclayo. Puesto que de alguna u otra forma, que los jefes tengan competencias directivas adecuadas o inadecuadas repercute negativa o positivamente en su clima laboral. Esto es dable porque las competencias directivas de los jefes, tales como la poca cordialidad en el trato, las malas relaciones interpersonales, un mal liderazgo y mal manejo de personal en la distribución de cargos repercuten negativamente en el clima laboral de los colaboradores en la compañía en mención, presentándose así poca integración en el equipo de trabajo, bajo involucramiento en sus funciones y una mala formalización de contratos.

Se determinó que el nivel de las competencias directivas percibidas por el personal de la empresa Transportes Chiclayo se encuentra en un nivel bajo, ya que los colaboradores perciben que los jefes no tiene un buen liderazgo, no tienen suficiente información para impartirles capacitaciones adecuadas y las habilidades comunicativas no son las mejores, eso significa que existe una mala gestión por parte de los jefes, ya que la mayoría de los colaboradores señalan que los jefes no desarrollan adecuadamente las competencias directivas en la empresa.

Respecto al clima laboral se encuentra en un nivel bajo, debido a que los directivos no consideran las opiniones de los colaboradores en las decisiones de la empresa, además de no existir un ambiente de crecimiento profesional e integración, es decir se presenta un mal clima laboral, que perjudica la realización de las funciones de cada uno de los colaboradores.

El grado de correlación entre las dimensiones de las competencias directivas y el clima laboral en la empresa Transportes Chiclayo fue alto, porque al existir en la empresa unas habilidades de comunicación ineficientes o eficientes (dimensión habilidades de comunicación) se producen discrepancias o armonía en el ambiente laboral; así también que los jefes guíen adecuadamente o incorrectamente a los colaboradores (dimensión liderazgo), ocasiona que los mismos se involucren o no con su puesto de trabajo y que sepan o no realizar su función, guardándose así alta relación entre las dimensiones de las competencias directivas y el clima laboral de la empresa en mención.

Se determinó que hay influencia directa o positiva de las dimensiones de las competencias directivas en el clima laboral, debido a que al existir una mala comunicación, un mal liderazgo, una carencia de conocimientos por parte de los directivos, inconsistencias en las contrataciones de los colaboradores y un ambiente de integración poco promovido por parte de los jefes, se ve perjudicado el clima laboral, ya que por lo mencionado los colaboradores piensan que los jefes no toman en cuenta sus opiniones y no sienten que estén teniendo un crecimiento profesional e integración adecuados, generándose así un ambiente tenso.

## **VI. Recomendaciones**

Se recomienda a los jefes de la empresa Transportes Chiclayo mantener una relación basada en cordialidad, confianza y respeto con todos sus colaboradores, además se les sugiere realizar evaluaciones periódicas de desempeño y de acuerdo a las calificaciones obtenidas, brindarles incentivos económicos o de mención honrosa, para que los mismos se sientan más motivados al cumplir con sus determinadas funciones y ello contribuya a tener un buen clima laboral.

A los directivos de la empresa Transportes Chiclayo se les recomienda llevar programas de capacitación adecuados respecto al tema de competencias directivas tales como liderazgo, habilidades comunicativas y actualización de conocimiento, con la finalidad de que los mismos realicen una adecuada gestión, que les permita a los colaboradores desenvolverse en un ambiente adecuado en el cual puedan desarrollarse profesionalmente.

Se le recomienda a los directivos de la empresa Transportes Chiclayo, realizar cada cierto tiempo reuniones de confraternidad e integración para que se fortalezcan las relaciones interpersonales entre los directivos y colaboradores y se genere un ambiente de crecimiento profesional e integración, además de ello se recomienda que los jefes presenten propuestas de mejores condiciones laborales que permitan brindar a los trabajadores un ambiente laboral que se base en un buen liderazgo, motivación y una comunicación participativa y cordial.

A los Jefes de la empresa Transportes Chiclayo se les recomienda incrementar la participación de los colaboradores en las decisiones de la empresa mediante conversatorios mensuales, además se les sugiere realizar actualizaciones constantes de la información sobre las funciones que deben realizar los colaboradores en la empresa. Todo ello con la finalidad de que sus necesidades laborales sean atendidas, y que por lo tanto se mejore el clima laboral.

## VII. Lista de Referencias

- Angulo, D. (2016). *Determinación de las competencias directivas y del clima laboral existente en el I.E. "Los Positos" Mórrope-Lambayeque*. Chiclayo: Universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Araujo, L. (2018). *Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el cantón Rumiñahui*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Atoc, A. (2016). *Habilidades directivas de los gerentes en las agencias de viaje y turismos del distrito de Tarma-2016*. Tarma: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Ayosa, M. (2017). *Diagnóstico del clima laboral en la unidad operativa de transporte de la OCIYSG-UNP-2014*. Piura: Universidad Nacional de Piura.
- Cabrera, G., & García, M. (2017). *Análisis comparativo del clima organizacional entre las empresas de transporte urbano COTUM S.A y MADARIAGA S.A de la ciudad de Arequipa en el año 2016-2017*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- Claros, C. (23 de Octubre de 2018). *Muestra Censal o poblacional*. Recuperado el 18 de Setiembre de 2019, de Muestra Censal o poblacional: <https://es.scribd.com/document/391608311/Muestra-Censal-o-Poblacional>
- Díaz, P., Mañas, M., Pecino, V., Salvador, C., & Llopis, J. (2016). El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol. *Universidad de Almería*, 383-393.
- EAE Business School. (2019). *EAE Business School*. Recuperado el 2020, de <https://www.eaeprogramas.es/blog/las-cinco-competencias-directivas-mas-buscadas-por-las-empresas>
- Echevarría, J. (Noviembre de 2019). Cantidad de colaboradores de la empresa transportes Chiclayo. (V. Rivera, Entrevistador)
- EOI: Escuela de Organización industrial. (2016). *Competencias directivas*. Recuperado el 2020, de <https://www.eoi.es/blogs/angelodivita/2011/12/01/competencias-directivas/>

- ESAN. (15 de Julio de 2016). *¿Qué son competencias?* Recuperado el 20 de Setiembre de 2019, de *¿Qué son competencias?*: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/que-son-competencias/>
- Gestión. (29 de Abril de 2019). Aptitus: "86% de los trabajadores renuncia por mal clima laboral generado por jefes. págs. 1-3.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc-Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico.
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 229-257.
- IMF Business School. (2016). Recuperado el 2020, de <https://blogs.imf-formation.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/las-5-habilidades-directivas-mas-demandadas-por-las-empresas/>
- Jiménez, L., & Chirino, M. (2018). La competencia directiva: Sistematización para su comprensión. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*.
- Kolibacova, G. (2014). The Relationship Between Competency and Performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 1315-1327.
- Martínez, M., Hernández, M., & Gómora, J. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 2007-7467.
- Muguerza, L., & Salvador, M. (2015). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Núñez, F. (2018). *Desempeño laboral y clima organizacional de los trabajadores en la empresa de transportes Expreso Internacional Palomino SAC 2018*. Lima: Universidad Peruana de las Américas.

- Ortiz, M., Vicedo, A., & Gonzáles, U. (2015). Las múltiples definiciones del término "Competencias" y la aplicabilidad de su enfoque en ciencias médicas. *EDUMECENTRO*, 30-31.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 227-232.
- Pajuelo, R. (2018). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho-2018*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Pardo, C. (2017). *Incidencia del clima laboral en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de comercialización de productos diversos, Guayaquil 2016*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Patrón, R., & Barroso, F. (2015). Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos: Un estudio en la ciudad de San Francisco de Campeche, México. *Estudios y perspectivas en turismo*, 96-114.
- Puga, J., & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios gerenciales*, 87-103.
- Ramírez, J., Cerón, H., Cerón, A., & Maya, N. (2017). Las competencias directivas base de la competitividad empresarial: Un estudio correlacional. *Revista de Administración y Finanzas*, 87-98.
- RPP Noticias. (18 de Febrero de 2018). Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de <https://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/por-que-es-importante-tener-un-buen-clima-laboral-noticia-1100232>
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios gerenciales*, 1-99.
- Suárez, M., Martelo, R., & Franco, D. (2018). Influence of Managerial Competencies in the Organizational Culture of Public University Institutes. *Contemporary Engineering Sciences*, 1579-1589.

Taype, M. (12 de Octubre de 2015). Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/competencias-directivas-en-la-gestion-de-una-organizacion/>

Unir.net. (21 de Setiembre de 2019). *7 competencias directivas que debe enseñar un MBA del siglo XXI*. Recuperado el 21 de Setiembre de 2019, de 7 competencias directivas que debe enseñar un MBA del siglo XXI: <https://www.unir.net/empresa/desarrollo-directivo/liderazgo/7-competencias-directivas-que-debe-ensenar-un-mba-del-siglo-xxi/>

## VIII. Anexos.

### ANEXO 1



“AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCION Y LA IMPUNIDAD”

Chiclayo, 12 de Junio del 2019

Señores.  
UNIVERSIDAD SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO – USAT

Presente.-

Por medio de la presente, se le autoriza el permiso a la Srta. **RIVERA CACHAY VERONICA YANET**, identificado con DNI.N°75806815, estudiante de la Escuela de Administración de Empresas IX Ciclo, para que lleve a cabo el desarrollo de su tesis “**INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES CHICLAYO**”, en nuestra Empresa” TRANSPORTES CHICLAYO S.A.”, dedicada al transporte interprovincial de pasajeros con una trayectoria de 39 años en el rubro de transporte llegando cada día a mas lugares como Piura, Sullana, Mancora, Tumbes, Jaén, Cajamarca, San Ignacio, Tarapoto, Lima, Chachapoyas, Bagua; Etc. Con RUC N°20103626448 ubicada en la Av. José Leonardo Ortiz #010 – Chiclayo.

Esperamos poder contribuir con la información oportuna para que concluya con éxito su tesis y sea de su beneficio profesional.

Sin otro particular quedo de Ud.

Atentamente,

Empresa de Transportes Chiclayo S.A.

  
JULIO G. ECHEVARRIA SALAZAR  
GERENTE

JULIO ECHEVARRIA SALAZAR  
GERENTE GENERAL

## ANEXO 2



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Escuela de Administración de Empresas**

INTRODUCCIÓN: El presente cuestionario sirve para determinar la influencia de las competencias directivas en el clima laboral en la empresa Transporte Chiclayo, 2019. La información que se obtenga es confidencial y los resultados serán con fines estrictamente académicos, y de contribución con la investigación. Agradecemos su amable colaboración.

Edad:

Sexo:

Puesto de trabajo:

<b>N</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>S</b>
<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>

<b>COMPETENCIAS DIRECTIVAS</b>						
<b>N°</b>	<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1	El gerente recoge información importante y lo utiliza en las capacitaciones que realiza en la empresa					
2	La máxima autoridad de la empresa recopila información actualizada disponible para los docentes sobre normatividad en transportes.					
3	El gerente recopila información sobre temas relacionados al sector transporte y está utilizable en las redes sociales de la empresa.					
4	El gerente comparte información importante para ayudar a las habilidades de los colaboradores					
5	El gerente facilita información útil y actualizada para la actividad de los colaboradores					
6	El gerente facilita a los colaboradores información esencial para la implementación de los proyectos de innovación y los planes de mejora					
	<b>LIDERAZGO</b>					
7	El gerente influye positivamente en los colaboradores para que emprendan metas para su desarrollo profesional					
8	El gerente influye en los colaboradores para que asuman compromisos de mejora en su desempeño					

9	El gerente influye en los colaboradores para que participen activamente en las actividades de la empresa					
10	El gerente dirige la ejecución de proyectos hacia el logro de objetivos institucionales a mediano plazo					
11	El gerente encabeza actividades dirigidas a la innovación y planes de mejora					
12	El gerente lidera los procesos de evaluación de la gestión de la empresa en el marco de mejora continua y el logro de aprendizajes					
	<b>HABILIDADES COMUNICATIVAS</b>					
13	El gerente propicia la comunicación empática al realizar el monitoreo a los colaboradores					
14	El gerente pone atención en forma oportuna a los pedidos y sugerencias de los colaboradores					
15	El gerente respeta las opiniones de colaboradores					
16	El gerente informa a todos los colaboradores de la empresa sobre los avances y resultados de su gestión en relación a las metas previstas					
17	El gerente maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo el consenso y la negociación					
18	El gerente propicia un clima laboral favorable basado en la comunicación fluida respetuosa y permanente					
	<b>VALORES ÉTICOS</b>					
19	El gerente comunica cuáles son las fuentes que generan recursos financieros a la empresa					
20	El gerente realizar balances transparentes de todas las actividades económicas de la empresa					
21	El gerente trata y parcialmente a colaboradores respetando las normas vigentes					
22	El gerente resuelve conflictos de los colaboradores mediante el diálogo respetuoso brindando oportunidades a cada una de las partes para que su punto de vista se ha escuchado					
23	El gerente se guía por un gran sentido de justicia y equidad dando un lugar preferencial al derecho de los colaboradores					
24	El gerente trata con equidad y cortesía a los colaboradores					
	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
25	El gerente promueve una comunicación fluida entre los miembros de los equipos de trabajo					
26	El gerente informa con claridad sobre los resultados que se espera de los equipos de trabajo en función de las metas previstas para la empresa					
27	El gerente transmite confianza al designar funciones específicas a los colaboradores					
28	El gerente inspira confianza para pedir orientación es respecto al cumplimiento de las comisiones de trabajo					
29	El gerente propicia el apoyo mutuo entre los colaboradores para el desarrollo de las actividades programadas en el la gerencia					
30	El gerente gestiona la participación organizada de los colaboradores para el logro de metas de aprendizaje					



## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

### Escuela de Administración de Empresas

INTRODUCCIÓN: El presente cuestionario sirve para determinar la influencia de las competencias directivas en el clima laboral en la empresa Transporte Chiclayo, 2019. La información que se obtenga es confidencial y los resultados serán con fines estrictamente académicos, y de contribución con la investigación. Agradecemos su amable colaboración.

Edad:

Sexo:

Puesto de trabajo:

<b>N</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>S</b>
<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>

N°	CLIMA LABORAL	N	CN	AV	CS	S
1	Los Directivos toman en cuenta su percepción para decidir					
2	Existe relaciones interpersonales entre los colaboradores y Directivos					
3	Existe un ambiente que fomente la integración entre colaboradores					
4	Los valores de la empresa Transporte Chiclayo sirven para el involucramiento.					
5	Existe comunicación entre las directivos y los colaboradores					
6	Se brinda capacitaciones constantes a los colaboradores de la empresa Transporte Chiclayo					
7	Se motiva a los colaboradores para realizar actividades beneficiosas según su función					
8	El colaborador ha sido remunerado a tiempo.					
9	Existe inversión en materiales de capacitación actualizados.					
10	El colaborador recibe todos los beneficios de acuerdo a Ley					
11	Existe libertad de expresión para comunicar sus sentimientos sin temor.					
12	La empresa Transporte Chiclayo se muestra dispuesta al cambio.					

## ANEXO 3

## VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVA



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mg. Zully N. Manosalva Guevara mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA TRANSPORTES CHICLAYO, PERIODO 2019", elaborado por la estudiante RIVERA CACHAY VERONICA YANET, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 21 de setiembre de 2019.

DISTRIBUIDORA SOLMAR S.R.L.  
Zully N. Manosalva Guevara  
Zully N. Manosalva Guevara  
GERENTE

-----  
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Zully Manosalva Guevara

Cargo Actual: GERENTE GENERAL



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. *Norvil Collantes Gonzales*** mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **"INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA TRANSPORTES CHICLAYO, PERIODO 2019"**, elaborado por la estudiante **RIVERA CACHAY VERONICA YANET**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 21 de setiembre de 2019.

COPEHU CONSTRUCTORA PERUANOS UNIDOS S.A.C.

***NORVIL COLLANTES GONZALES***  
GERENTE GENERAL

-----  
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: *Norvil Collantes Gonzales*  
Cargo Actual: *Gerente General*

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mg....., mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA TRANSPORTES CHICLAYO, PERIODO 2019", elaborado por la estudiante RIVERA CACHAY VERÓNICA YANET; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 21 de setiembre de 2019.

Empresa de Transportes Chiclayo S.A.

  
-----  
JULIO C. ECHEVARRÍA SALAZAR  
GERENTE

-----  
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: JULIO CÉSAR ECHEVARRÍA SALAZAR

Cargo Actual: GERENTE GENERAL

## VALIDACIÓN DE CLIMA LABORAL



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mg. Zully N. MANOSALVA GUEVARA, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA TRANSPORTES CHICLAYO, PERIODO 2019", elaborado por la estudiante RIVERA CACHAY VERÓNICA YANET; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 21 de setiembre de 2019.

DISTRIBUIDORA SOLMAR S.R.L.

Zully N. Manosalva Guevara  
Zully Nila Manosalva Guevara  
GERENTE

-----  
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Zully MANOSALVA GUEVARA

Cargo Actual: GERENTE GENERAL

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, **Mg.** Norvil Collantes Gonzales mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **"INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA TRANSPORTES CHICLAYO, PERIODO 2019"**, elaborado por la estudiante **RIVERA CACHAY VERÓNICA YANET**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 21 de setiembre de 2019.

COPERU CONSTRUCTORA PERUANCOS UNIDOS S.L.C.

NORVIL COLLANTES GONZALES  
GERENTE GENERAL

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Norvil Collantes Gonzales  
Cargo Actual: Gerente General



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mg....., mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **"INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA TRANSPORTES CHICLAYO, PERIODO 2019"**, elaborado por la estudiante **RIVERA CACHAY VERONICA YANET**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 21 de setiembre de 2019.

Empresa de Transportes Chiclayo S.A.

  
-----  
JULIO C. ECHEVARRIA SALAZAR  
GERENTE

-----  
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: JULIO CÉSAR ECHEVARRIA SALAZAR  
Cargo Actual: GERENTE GENERAL