

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS MICROEMPRESAS
PERTENECIENTES A LA FAMILIA ASENJO DE LA CIUDAD
DE CHICLAYO

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

AUTORAS:

Bach. Muguera Vera Luz Mary

Bach. Salvador Requejo Mayssa Susetty

Chiclayo, 06 de noviembre del 2015

**INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS MICROEMPRESAS
PERTENECIENTES A LA FAMILIA ASENJO DE LA CIUDAD
DE CHICLAYO**

POR:

**Bach. Muguera Vera Luz Mary
Bach. Salvador Requejo Mayssa Susetty**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez

Presidente de Jurado

Mgtr. Liliana Del Milagro Dejo Aguinaga

Secretaria de Jurado

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova

Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2015

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mis padres Luis Muguerza y Gladys Vera por ser las personas que más amo y por quiénes mantengo un gran respeto, por haberme guiado para culminar mi carrera profesional, por formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, por apoyarme en todo lo que me he propuesto y sobre todo porque han sabido corregir mis errores. A mi hermana Luisa por ser la persona más importante de mi vida y por compartir conmigo momentos inolvidables.

Dedico esta tesis a mi madre Marita Requejo Asenjo, mi abuela Rosaura Asenjo Asenjo, mi tía Liliana Requejo Asenjo, quienes fueron mi apoyo constante en el transcurso de mi carrera con su empuje, consejos constantes y ahora en la culminación de mi tesis, permitiendo así cerrar una etapa más, la cual me da paso a la realización de mi carrera como Administradora de Empresas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por guiar mis pasos, protegerme, darme fuerza y valor para superar obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida y por haberme permitido llegar a este momento importante de mi formación profesional. A mis padres, hermana y familiares, quienes supieron esperar con gran paciencia la culminación de este trabajo para verme alcanzar una meta más de mi vida profesional.

Agradezco a Dios porque hace posible que mis metas trazadas sean realizadas con su bendición. A mis hermanos, papá, tíos por su apoyo moral, económico y por su confianza depositada en mí.

RESUMEN

La presente investigación se fundamentó en determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo: Abarrotes “Blanquita” en las áreas de venta y almacén y en las áreas de recepción, limpieza, lavandería y camaradería del Hostal “Inti” de la ciudad de Chiclayo.

Cuyo problema radicó en que no existía un ambiente favorable de trabajo entre los jefes y los subordinados, generalmente en Abarrotes “Blanquita” donde solían ocurrir conflictos familiares, se percibió un ambiente tenso y la comunicación no fue la más adecuada, ya que se cometieron errores al momento de transferir información. A diferencia de Hostal “Inti” donde se evidenció un mejor clima y compromiso por parte del jefe.

Debido a esto, surgió un objetivo general que consistió en determinar de qué manera influyen las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas de la familia Asenjo; asimismo, los objetivos específicos y las hipótesis. La parte teórica se basó en el modelo propuestos por Whetten y Cameron en relación a las habilidades gerenciales y el modelo de Rensis Likert del clima organizacional. El tipo de estudio fue cualitativo y también cuantitativo porque se ejecutó una encuesta para cuantificar cada dimensión.

La información fue procesada utilizando el sistema SPSS y para medir la influencia de las habilidades gerenciales en el clima se utilizó la correlación lineal simple de Pearson. De tal manera, se llegó a concluir que en el Hostal “Inti” el clima organizacional resultó satisfactorio y las habilidades más resaltantes fueron: autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio. A diferencia de Abarrotes “Blanquita” donde estuvieron en desacuerdo con el clima, sin embargo las habilidades gerenciales influyentes fueron: optimismo, liderazgo y dirección hacia el cambio.

Palabras clave: habilidades gerenciales, clima organizacional.

ABSTRACT

This research is based on determining the influence of managerial skills in the organizational climate of micro belonging to the family Asenjo: Groceries "Blanquita" in the areas of sales and warehouse and reception areas, cleaning, laundry and camaraderie Hostal "Inti" from the city of Chiclayo.

Whose problem was that there was a favorable working environment between bosses and subordinates, usually Groceries "Blanquita" where family conflicts used to occur, a tense atmosphere and communication was not the best was perceived as mistakes were made when transferring information. Unlike Hostal "Inti" where better weather and commitment by the chief revealed.

Because of this, it came a general objective was to determine how they influence management skills in the organizational climate of the Asenjo micrompresas family; Also, the specific objectives and assumptions. The theoretical part was based on the proposed by Whetten and Cameron regarding management skills and Rensis Likert model of organizational climate model. The type of study was qualitative and quantitative survey to quantify because each dimension was run.

The information was processed using the SPSS system and to measure the influence of managerial skills in climate simple linear correlation of Pearson was used. Thus, it came to the conclusion that at the Hostal "Inti" organizational climate was satisfactory and the most outstanding skills were self-pulse, assertiveness and change direction. Unlike Groceries "Blanquita" where they disagreed with the weather, however influential managerial skills were: optimism, leadership and direction for change.

Keywords: organizational climate, management skills.

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
ABSTRACT.....	6
I. INTRODUCCIÓN	9
II. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Bases Teórico Científicas.....	16
2.3. Definición de Términos Básicos	26
III. MATERIALES Y MÉTODOS	27
3.1. Tipo y diseño de la Investigación.....	27
3.2. Área y línea de investigación	27
3.3. Población, muestra y muestreo	27
3.4. Operacionalización de Variables.....	28
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	30
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	31
4.1. Resultados	31
4.2. Discusión.....	47
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
5.1. Conclusiones	59
5.2. Recomendaciones.....	60
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
VII. ANEXOS.....	64

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas familiares hacen grandes esfuerzos para crear un ambiente caracterizado por mantener los niveles de productividad indispensables para sobrevivir, adaptarse a los cambios y enfrentarse a una serie de problemas sin perder de vista al recurso humano, factor importante para lograr el éxito. Es así que la investigación de las habilidades gerenciales y el clima organizacional ha adquirido gran importancia, ya que permite examinar situaciones para lograr el máximo beneficio de la empresa y el trabajador.

Es por eso que en las empresas debe prevalecer un clima organizacional en el que el ambiente de trabajo le permita a sus colaboradores sentirse satisfechos por su labor realizada en la empresa, ya que el clima organizacional es un concepto que se forma a partir de las percepciones de los trabajadores acerca de la organización a la que pertenecen y la manera en que sus gerentes la dirigen. (Velásquez, 2003) Sin embargo en organizaciones formadas por personas de distinto carácter a veces se generan problemas de relaciones que alteran la convivencia entre sus miembros, así como sucede en los negocios de la familia Asenjo.

Sin embargo, en organizaciones formadas por personas de distinto carácter a veces se generan problemas de relaciones que alteran la convivencia entre sus miembros, así como sucede en los negocios de la familia Asenjo cuyo problema consistió en que no existía un ambiente favorable de trabajo entre los jefes y los subordinados, generalmente en Abarrotes “Blanquita” donde solían ocurrir conflictos familiares, se percibió un ambiente tenso, llegaban a la presión del trabajador y la comunicación no era la más adecuada, ya que se cometían errores al momento de transferir alguna información. A diferencia de

Hostal "Inti" donde se evidenció un mejor clima, un ambiente estable entre los trabajadores, colaboración, responsabilidad empatía y compromiso por parte del jefe lo cual generó una percepción positiva en ellos.

Según el planteamiento anterior lo que se pretende en la justificación de esta investigación que será de gran importancia para investigaciones posteriores en el rubro de microempresas y negocios familiares, es permitirle a los dueños de Negocios Asenjo, mejorar la manera de dirigir a sus trabajadores con el propósito de que éstos sean los principales beneficiados, elevando la productividad y excelencia que permita propiciar un ambiente de trabajo motivante y a su vez que le permita al personal desarrollar un trabajo en equipo que repercuta en la eficiencia de la empresa para beneficio no solo económico sino también personal y familiar.

Es por eso que la primera parte de esta tesis se refirió al plan de investigación que contiene el problema antes mencionado, el objetivo general que consistió en determinar de qué manera las habilidades gerenciales influyeron en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo: Abarrotes "Blanquita" y Hostal "Inti de la ciudad de Chiclayo; con el fin de conocer qué habilidades intrapersonales, interpersonales y grupales poseen sus jefes y si estas son determinantes de un clima satisfactorio o insatisfactorio.

También se plantearon cuatro objetivos específicos que fueron: determinar las Habilidades Gerenciales que están presentes en el jefe de Hostal "Inti", determinar las Habilidades Gerenciales que están presentes en la jefa de Abarrotes "Blanquita", determinar el Clima Organizacional en Hostal "Inti" y determinar el Clima Organizacional en "Abarrotes Blanquita" perteneciente a la familia Asenjo. Asimismo, surgieron tres hipótesis en donde se afirmó que existía una influencia directa entre las habilidades intrapersonales con el clima organizacional, en segundo lugar que existía influencia directa entre las habilidades interpersonales con el clima y por último que existía influencia directa entre las habilidades grupales con el clima organizacional.

La segunda parte, se fundamentó en el marco teórico empezando por los antecedentes que son el nivel de conocimiento que existe sobre el tema, las bases teórico científicas, donde se contextualizaron los modelos propuestos por diferentes autores, principalmente el modelo de Habilidades gerenciales propuesto por Whetten y Cameron y el modelo de clima organizacional de Rensis Likert. Además de la definición de términos básicos, donde se conceptualizaron los ejes principales de la investigación; es decir la variable independiente habilidades gerenciales y la variable dependiente clima organizacional.

Por consiguiente, en la tercera parte se detallaron los materiales y métodos utilizados como el diseño de investigación que en este caso fue exploratoria dado que no contó con estudios relacionados, la población y muestra compuesta por 30 trabajadores (17 de Hostal "Inti" y 13 de Abarrotes "Blanquita"). También la operacionalización de variables elaborado con información del marco teórico, los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de procesamiento de datos como el sistema SPSS y la correlación simple de Pearson.

La parte IV, correspondió a la obtención de resultados donde se detallaron la discusión, que vino a ser la esencia del estudio en el cual se analizaron los propios resultados obtenidos a través de la entrevista dirigida tanto al dueño de Hostal "Inti" como de Abarrotes "Blanquita" y la encuesta para medir el grado de percepción de los trabajadores en cuanto a sus jefes y el clima organizacional. De tal manera, los resultados se apoyaron en tablas y figuras estadísticas para rescatar y describir aspectos trascendentes de la investigación.

Finalmente, en el apartado V se dió a conocer las conclusiones, y recomendaciones dando respuesta a los objetivos, hipótesis y problema planteado; además de la bibliografía y anexos, que contienen tablas elaboradas con la información del trabajo de campo realizado como figuras sacadas del marco teórico.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Las organizaciones deben ser administradas eficientemente y los ejecutivos que la dirigen deben conocer a fondo el factor humano que hay en ellas, siendo necesario saber administrar a las personas y al mismo tiempo relacionarse con ellas. Por eso, es importante para un gerente desarrollar competencias que mejoren día a día el clima organizacional, ya que son estas las que hacen que ellos puedan dirigir una empresa obteniendo beneficios no solo económicos sino de desarrollo personal.

Aunque no siempre resulta sencillo explicar el clima organizacional de una empresa, en este caso de una empresa familiar, existen diversas investigaciones que ilustran la importancia de este tipo de estudio, además muchos autores hablan de la relación que existe entre habilidades gerenciales y clima organizacional, de la influencia que pueden causar estas sea de manera positiva o negativa y de cuan importantes son para el buen desarrollo de una organización. (Chiavenato, 2007).

Comúnmente, las empresas familiares se han caracterizado por dedicarse además de producir bienes o servicios, a sus empleados, a quienes con el tiempo los consideran como parte de su familia. Los directivos se preocupan por conocer a profundidad el talento humano que forma parte de su empresa, con el propósito de administrar eficientemente los recursos financieros con el talento humano, considerando que los dos sean de vital importancia para el desarrollo y permanencia de la misma, logrando así una adecuada relación con ellos.

De tal manera, Aburto (2011) en su investigación sobre habilidades directivas determinantes en el clima organizacional, refirió que las habilidades que

influyen para que exista un clima satisfactorio fueron principalmente: liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y formación de equipos; siendo el liderazgo la variable con mayor influencia. Igualmente, el autor consideró que el tipo de clima organizacional que se percibió conforme a la teoría de Likert, se pudo definir como clima de tipo autoritario, existieron problemas laborales, falta de comunicación y desintegración del equipo.

En su investigación sobre habilidades gerenciales en la industria hotelera, Fecci, Sanhueza, & Rojas (2002) demostraron que las habilidades analíticas y motivacionales están presentes en mayor grado que las habilidades interpersonales y emocionales entre los cargos directivos. Para esto elaboraron un cuestionario basado en la escala de respuesta de tipo Likert, a través del cual llegaron a la conclusión de que los directivos evaluados poseían mayor dominio de habilidades analíticas, motivacionales y valóricas y un menor dominio en lo que son habilidades interpersonales y emocionales.

Por otro lado, Olaz (2009) en su artículo sobre clima laboral y empresa familiar, generó aportes significativos en los que dio a conocer que las empresas familiares a nivel nacional consideraron como elementos explicativos del clima según su importancia, la preocupación por el destino del negocio, el orgullo por la empresa, el peso de las decisiones, la influencia de la familia, los valores compartidos, la separación entre los aspectos empresariales de los familiares o personales y la conflictividad; siendo una de las variables más significativas que otras.

Estas empresas en todo momento procuran mantener un clima de armonía, paz y tranquilidad para tratar de evitar que surjan conflictos que entorpezcan su funcionamiento, es por ello que mantienen constantes relaciones interpersonales con el personal y el clima organizacional se convierte en una variable que proporciona favorablemente la generación de estrategias, cambios organizacionales significativos, implementación de nuevas

metodologías o procedimientos, sin que genere dificultades menos conflictos distorsionantes para el proceso productivo que estas realizan.

Para Mora & Osorio (2012) la calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira y se ve determinado específicamente por la manera en que el trabajador desarrolla su actividad en la empresa. Algunas investigaciones han concluido que la mayoría de las personas consideran que el desarrollo de un buen clima depende en parte del trato que reciben los trabajadores, los cuales disfrutan de esto cuando contribuyen con el éxito de la empresa, ya que el hecho de cumplir con su trabajo resulta insuficiente si no les permiten influir en la toma de decisiones.

Asimismo, autores como Ortiz & Cruz (2008) consideraron que los trabajadores se sienten parte de la empresa para la que trabajan cuando existe una buena comunicación, reconocimiento y buen trato por parte no solo de sus jefes, sino también de sus compañeros de trabajo, lo cual hace que estén de acuerdo con lo que les brinda su empresa incluyendo su remuneración. Mientras que Durán (2003) aportó que existen empresas donde el personal no es necesariamente lo principal para ellos, porque no se les toma en cuenta y solo se les utiliza como medio para producir.

También, los resultados del estudio realizado por Salomón (2012) acerca de las capacidades gerenciales en empresas familiares peruanas, indicaron que las capacidades sí influyen en el desempeño de estas empresas ya que dan una solución sea exitosa o no, entre los vínculos exigidos para el manejo eficiente de la empresa y los vínculos de familiaridad que persisten en ella. De tal manera concluyó que los factores que contribuyen en la construcción de las capacidades gerenciales fueron: sucesión, liderazgo, capital humano, capital cognitivo, capital social y adaptabilidad.

Sin embargo, Schein (1982) mencionó que en negocios familiares, la edad de los directivos y la experiencia son las variables que más influyen en el desarrollo de las habilidades. También la habilidad para recibir información o comunicarla en forma confiable, cuando son flexibles y creativos para resolver conflictos y cuando existe compromiso con todos los fines de la organización. Puesto que, lo que buscan las personas en una empresa es pertenecer a un ambiente donde puedan desempeñarse sin presiones y donde tengan voz de participación.

Al mismo tiempo, en una empresa familiar las habilidades individuales, el conocimiento de sus miembros, las tradiciones y el ciclo de vida de la familia tienen cierto impacto en el desarrollo de las capacidades gerenciales y por ende generan un buen desarrollo del clima organizacional manteniendo la armonía familiar y minimizando las crisis. Pero, para Madrigal, (2006) las habilidades que el directivo debe dominar son la comunicación, toma de decisiones, ser un líder en cada actividad que realice y saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo.

Respecto a esto, la mayoría de autores consideraron que las habilidades gerenciales si influyen en el clima laboral de las organizaciones y que los gerentes deben manejar habilidades como motivación, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de personal e inteligencia emocional para que la empresa logre una excelente gestión humana. Lo cual no quiere decir que los gerentes deben tener todas las competencias; pero sí deben desarrollar muchas de éstas para estar atentos al aprendizaje y desarrollo de sus habilidades, ya que son ellos quienes logran el crecimiento o declive de sus empresas.

Igualmente, han tratado de identificar cuáles son las habilidades necesarias que debe tener un gerente, sin embargo han ido evolucionando, habilidades que antes no eran importantes hoy los directivos deben manejarlas día a día para poder resolver conflictos y tomar decisiones favorables para sus

organizaciones. Por eso hacer una investigación sobre clima organizacional y habilidades gerenciales como factores relacionados no es nada nuevo, pero de estas variables depende en gran medida el éxito de una empresa. (Gómez , Recio, & López, Fernández, 2010).

No obstante, el clima está determinado por los comportamientos de las personas de mando de todos los niveles, ya que las actuaciones de los jefes modulan el clima de los equipos de trabajo y de la empresa. En consecuencia, si el jefe da un trato despectivo y poco participativo, deberá esperar de sus colaboradores respuestas poco comprometidas, defensivas, tal vez agresivas. Si el jefe miente delante de sus colaboradores, promete cosas que no cumple, oculta sus méritos, no podrá esperar respuestas de cooperación al esfuerzo y menos lealtad hacia él, hacia el trabajo y la empresa. (Trujillo, 2009).

En definitiva, la especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales, organizacionales y gerenciales.

2.2. Bases Teórico Científicas

La dinámica de los actuales tiempos caracteriza al entorno interno y externo de las organizaciones, debido a que exige diversos cambios y una revisión constante de los procesos administrativos y gerenciales que forman parte de su estructura. Es por esto que cada vez el papel de los gerentes tiene mayor relevancia, ya que su tarea es observar y administrar los entornos de la empresa donde prestan sus servicios para lo cual se hace necesario que

desarrollen habilidades que les permitan garantizar el éxito tanto de la organización como el de su equipo de trabajo. (Malone, 2005)

Es importante en un gerente desarrollar habilidades que mejoren día a día el clima organizacional, ya que son estas las que hacen que puedan dirigir una organización. Asimismo, la capacidad de desarrollar buenas prácticas gerenciales hace que el equipo de trabajo sienta mayor compromiso e identificación con el desarrollo de las actividades y propicien mejores ambientes laborales. Es así que se abordarán teorías de habilidades gerenciales propuestas por diversos autores a través del tiempo como: Whetten & Cameron, (2005), Katz, (1955), Drucker, (1954) & Madrigal. (2006).

Por eso, las habilidades gerenciales según Whetten & Cameron (2005) son un grupo identificable de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Es así que, establecen que las habilidades directivas tienen una serie de características como: conductuales, controlables, se pueden desarrollar, están interrelacionadas y sobrepuestas y son contradictorias o paradójicas. Primero, son conductuales, es decir, consiste en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.

Segundo, son controlables porque el desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo y puede demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse. Tercero, las habilidades se pueden desarrollar, lo cual indica que el desempeño puede mejorar a través de la práctica y la retroalimentación. Cuarto, están interrelacionadas y sobrepuestas porque es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Finalmente son contradictorias porque no todas están orientadas al trabajo en equipo.

Además, Whetten & Cameron (2005) propusieron un modelo de diez habilidades directivas esenciales organizadas en tres categorías. Primero,

habilidades intrapersonales que contemplan el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés y la solución analítica y creativa de problemas. Habilidades interpersonales donde se mencionan la dirección, la orientación y comunicación de apoyo, la obtención de poder e influencia, la motivación de los demás y el manejo de conflictos. Y las habilidades grupales donde destacan el facultamiento y delegación, la formación de equipos eficaces y la dirección hacia el cambio positivo.

Las habilidades intrapersonales tienen la finalidad de evaluar hasta qué punto una persona posee una percepción precisa de sí misma, a partir de la cual pueda organizar y dirigir su propia vida. Las habilidades interpersonales son un conjunto de destrezas que permiten relacionarse y establecer vínculos con otras personas, teniendo por finalidad entender sus motivaciones, sentimientos y percepciones. Las habilidades grupales que no solo garantizan una mejor calidad en la labor realizada, sino también el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás.

Sin embargo, Katz citado por Robbins & Coulter (2006) en su modelo de habilidades gerenciales, encontró que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas como: habilidades técnicas que son los conocimientos y competencias en un campo especializado como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura; habilidades de trato personal que consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas tanto en forma individual como grupal y habilidades conceptuales que son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones complicadas.

De hecho las habilidades técnicas son importantes en los niveles inferiores de la administración ya que estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la empresa a diferencia de las habilidades de trato personal donde interactúan de manera directa con las personas, saben comunicar, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza. En cambio con las habilidades conceptuales los gerentes contemplan la organización en su

totalidad, comprenden las relaciones entre sus miembros y ven el lugar que ocupan en el entorno.

Por su parte, Drucker citado por Stein (1999) propuso cinco habilidades gerenciales básicas de dirección en las que un directivo en primer lugar fija objetivos, segundo organiza; tercero motiva y comunica y finalmente prepara personas. Lo cual indica que la relación de un directivo y su personal es importante ya que involucra el tratarlos con respeto y dignidad, ser empático y porque son los gerentes quienes logran que las organizaciones sean más eficaces y competitivas orientándolas hacia el éxito en un complicado mundo lleno de cambios y competencias.

Otro modelo que guarda relación con las habilidades gerenciales es el de Madrigal (2006) quien define habilidad como el talento y capacidad que tiene una persona para realizar determinadas actividades en el ámbito empresarial donde se considera la habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos establecidos. Además considera que es necesario que los gerentes cuenten con las herramientas necesarias para aplicar su potencial, con la finalidad de motivar a su personal en la realización de sus actividades.

De tal manera asume que las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo. Además presenta once habilidades directivas generales, como habilidades técnicas, interpersonales, sociales, académicas, de innovación, prácticas, físicas, de pensamiento, directivas, de liderazgo y empresariales.

Comúnmente, la mayoría de autores concuerdan en que las habilidades gerenciales más importantes que un directivo debe tener para que exista un adecuado clima organizacional son, motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y manejo de personal. No obstante, Malone (2005) consideró que la función directiva consiste en diseñar estrategias que permitan desarrollar las capacidades de los colaboradores creando un nivel de confianza en la organización; por lo tanto aportó que son necesarias las competencias de negocio, las competencias interpersonales y las personales.

Las competencias de negocio van dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa y se pueden distinguir la visión de la organización, la orientación al cliente, la gestión de recursos, la negociación y el networking que tiene que ver con la capacidad de mantener una amplia red de relaciones con personas claves para la empresa. En cambio las habilidades interpersonales van dirigidas al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su función en el trabajo, como la comunicación, gestión de conflictos, carisma, delegación, coaching y trabajo en equipo.

Además las competencias personales van dirigidas a desarrollar la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa. Dentro de este grupo están las competencias personales externas de proactividad como: iniciativa, optimismo, ambición y las competencias externas de gestión de personal como: gestión del tiempo, de la información, del estrés. También están las competencias internas de mejora personal como: autocrítica, autoconocimiento, capacidad de cambio. Y las competencias internas de autogobierno como: toma de decisiones, autocontrol, integridad y equilibrio emocional.

Es así que, el modelo de habilidades gerenciales que consideraremos para esta investigación como la mejor elección para la empresa en estudio, es el propuesto por Whetten & Cameron porque es más completo y establece con

precisión las habilidades que debe desarrollar un directivo en una organización, como habilidades intrapersonales, interpersonales y grupales. También resaltan que dichas habilidades poseen ciertas características como por ejemplo, que son conductuales, controlables y desarrollables, aparte de que están interrelacionadas y superpuestas.

Dicho modelo tiene un enfoque muy importante hacia las relaciones humanas y a diferencia de los modelos mencionados este se acopla más a lo que buscamos con este trabajo, ya que considera variables sencillas que pueden ser entendidas por los trabajadores. Además, las habilidades directivas están relacionadas inevitablemente con la interacción con otros individuos y el mal manejo de las mismas pueden ser determinantes en el éxito o fracaso de los objetivos planteados dentro de una organización.

Por tal razón, el clima organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su empresa, para así alcanzar un aumento de productividad sin perder de vista el recurso humano. Además, está determinado por las características, conductas, aptitudes, expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización. Si bien, el clima no se ve ni se toca, tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización. (Trujillo, 2009)

Asimismo, la calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira y los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa en un ambiente de mayor confianza y respeto. Por consiguiente, presentaremos teorías planteadas por algunos autores acerca de las variables que permitirán medir el clima organizacional como la propuesta

por Likert, (1967), Litwin & Stringer (1968), Gibson & Colbs (1984) y Brunet (1999).

Para empezar, Likert (1967) señaló que la teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que éstos perciben, además de sus capacidades, información, esperanzas y valores. De modo que, la reacción de un individuo ante cualquier situación está en función de la percepción que tiene de ésta. Menciona también que en la percepción del clima organizacional influyen tres tipos de variables, como son: variables causales, intermedias y finales.

Las variables causales, son independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Incluyen solo variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización. Comprende la estructura organizativa y administrativa, reglas, decisiones, competencias y actitudes. Se distinguen porque pueden ser modificadas por los miembros de la organización que a la vez pueden agregar nuevos componentes y si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Por el contrario, las variables intermedias reflejan el estado interno y la salud de una empresa e incluyen las motivaciones, las actitudes, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Estas son de hecho las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa. Por último, las variables finales que a diferencia de las variables causales son dependientes y resultan del efecto conjunto de las anteriores, reflejan los resultados obtenidos por la empresa como: la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Según Velásquez (2003), la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima como el de tipo autoritario y participativo. Dentro del clima autoritario está el sistema de autoritarismo explotador, donde la organización no les tiene confianza a sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, trabajan en un entorno de miedo y son pocas las interacciones que tienen los jefes con ellos. En cambio en el sistema paternalista, si se confía en los empleados, las decisiones se toman en la cima y en niveles inferiores y las recompensas son utilizadas para motivar a los empleados.

Tanto en el clima de tipo autoritario paternalista, en el clima de tipo participativo consultivo y participativo en grupo, existe confianza entre la dirección y los subordinados, las decisiones se toman en la cima y algunas veces en los niveles inferiores, para motivar a los empleados se usan las recompensas, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima. Además, se percibe un ambiente dinámico, estable, estructurado, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral.

Esto a la vez conlleva a dos tipos de clima: abierto y cerrado, el primero pertenece a una organización que se percibe como dinámica, capaz de alcanzar sus objetivos procurando satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros, está el clima consultivo y el participativo en grupo. Por el contrario el clima cerrado es característico de una empresa rígida en la que los empleados se sienten insatisfechos de las labores que realizan, la desconfianza y las relaciones interpersonales son tensas, incluye el clima participativo de tipo autoritario explotador y paternalista.

Otra teoría relacionada es la "Motivación y clima organizacional" de Litwin & Stringer (1968) la cual surgió para facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación a través de una serie de dimensiones que conforman el clima como una totalidad. Este modelo

determina el desempeño de una organización, el cual está directamente relacionado con la motivación, que viene a ser la energía que pone la gente en su trabajo. Estas dimensiones van a describir la situación organizacional, permitiendo diferenciarlas y analizarlas.

Ciertas dimensiones comprenden: la estructura organizacional que refleja la percepción que los trabajadores tienen de los roles, deberes y normas que la organización establece; la responsabilidad individual, que es el grado en que la organización es percibida otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros; la remuneración relacionado con el sistemas de recompensas y reconocimiento; los riesgos y toma de decisiones, que tiene que ver con la percepción del nivel de riesgo tal y como se presenta en el trabajo; el apoyo que viene dado por los sentimientos de amistad que aprecian los empleados en el trabajo y finalmente la tolerancia al conflicto.

Mientras, Gibson & Colbs (1984) presentaron un modelo de clima en el que argumentan que el clima organizacional tiene un enlace con la conducta humana, estructura, procesos de organización. Explican que el clima va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional. Relacionan tres variables: conducta, estructura y procesos con el desempeño individual, grupal y organizacional. En la conducta considera la individual, grupal e intergrupal, motivación y liderazgo; en los procesos están los sistemas de recompensa, comunicación y toma de decisiones y en la estructura, la calidad de vida laboral de los trabajadores.

Este modelo da a conocer el impacto que tiene la conducta humana en el clima de la organización al tener en cuenta la conducta individual, grupal e intergrupal, la motivación, el liderazgo; habilidades que deben usar y fomentar los directivos. Asimismo mencionan la estructura que influye en la calidad de

vida laboral y los procesos de la organización, donde destaca la comunicación y la toma de decisiones.

Por su parte Brunet (1999) afirmó que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda cuatro dimensiones: autonomía individual que incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización; el grado de estructura que impone el puesto; el tipo de recompensa que se basa en los aspectos monetarios, la consideración, el agradecimiento y apoyo, que se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se deduce que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos coinciden entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo se deben considerar las dimensiones que guarden relación con las necesidades de la realidad organizacional y las características de los miembros que la integran, para que se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de manera precisa.

Si bien los modelos propuestos anteriormente contribuyen a medir el clima organizacional, el modelo que más se amolda a nuestro trabajo de investigación es la teoría de los sistemas o de la organización de Likert debido a que explica de manera mucho más dinámica el clima tal y como lo perciben los miembros de una organización, además porque incluye en su teoría la posibilidad de determinar si el clima que se vive en una organización es de tipo abierto donde se percibe un ambiente dinámico, o de tipo cerrado en el que los empleados trabajan en un entorno de tensión.

Finalmente, porque dicha teoría del clima organizacional establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto afirma que la reacción estará determinada por la percepción (Velásquez, 2003).

2.3. Definición de Términos Básicos

Habilidades Gerenciales: Es el conjunto de competencias y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización, son además necesarias en todas las organizaciones humanas como en cada una de sus áreas y son fundamentales en el desarrollo de las funciones como gestores en las empresas. (Whetten & Cameron, 2005)

Clima Organizacional: Definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de una organización y que además tienen influencia directa en el comportamiento de los empleados; constituyendo también el medio interno de una organización, el aire que se respira, la atmosfera psicológica característica que existe en ella e involucra las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social. (Likert, 1967).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y diseño de la Investigación

La presente investigación está basada en una metodología exploratoria, dado que no cuenta con estudios relacionados y lo que se busca es incrementar el grado de familiaridad con el tema para obtener ideas con respecto a la manera idónea en que se debe abordar esta investigación. A su vez es un diseño experimental porque implica la manipulación de dos variables: habilidades gerenciales y clima organizacional.

3.2. Área y línea de investigación

La presente investigación aplicada a un Negocio Familiar que comprende las microempresas Abarrotes “Blanquita y Hostal “Inti”, pertenece a una línea de investigación de gestión, debido a que está relacionada con la dirección o gestión de personas; por lo que se tratará de analizar la percepción que tienen los trabajadores de este negocio acerca del clima organizacional.

3.3. Población, muestra y muestreo

Actualmente los negocios de la Familia Asenjo cuenta con una población de 30 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera: 13 trabajadores que laboran en la empresa de servicios Hostal “Inti” ubicada en la calle América N°160 en las áreas de recepción, limpieza, lavandería y camaradería y 17 trabajadores pertenecientes a la microempresa comercial Abarrotes “Blanquita” ubicada en la Plataforma Cuglievan Stand 85 – 86, en las áreas de ventas y almacén respectivamente.

Para la muestra se encuestó a los 30 trabajadores que laboran en las distintas áreas de los Negocios de la familia Asenjo, por ser un número asequible. Asimismo, se realizó una entrevista tanto al dueño de “Hostal Inti” como al dueño de “Abarrotes Blanquita”, para obtener percepciones de ambas partes.

3.4. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	SUB VARIABLES	DIMENSIONES
HABILIDADES GERENCIALES	Es el conjunto de competencias y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización. Whetten y Cameron (2005).	Habilidades Intrapersonales	Autoconocimiento emocional
			Autorrealización
			Autonomía
			Flexibilidad
			Análisis y solución de problemas
		Habilidades Interpersonales	Comunicación
			Asertividad
			Empatía
			Poder e influencia
			Liderazgo
		Habilidades Grupales	Delegación
			Formación de equipos
			Dirección hacia el cambio
CLIMA ORGANIZACIONAL	Definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. Likert (1967).	Causales	Estructura administrativa
			Competencia
			Actitudes
		Intermedias	Motivación
			Comunicación
			Eficacia
			Rendimiento
			Toma de decisiones
		Finales	Productividad
			Ganancia
			Pérdida

Fuente: Elaborado con información del marco teórico.

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

El tipo de estudio de la presente investigación es mixto, pues es cualitativo debido a que se ha utilizado una entrevista exploratoria y es también cuantitativo porque se ejecutó una encuesta estructurada que ha permitido cuantificar cada dimensión a diagnosticar. Asimismo, el diseño del estudio es descriptivo, pues se han analizado los datos obtenidos a través de un conjunto de métodos para recopilar, organizar e interpretar la información con el fin de desarrollar generalizaciones válidas.

La entrevista es de tipo semiestructurada, ya que permitirá determinar cuál es la información relevante que se quiere conseguir. De tal modo permitió formular 12 preguntas a los dueños de Abarrotes “Blanquita” y Hostal “Inti” para analizar la percepción que tienen de sus trabajadores y del ambiente de trabajo en el que éstos laboran. (Tamayo, 2007)

Asimismo, la encuesta, la cual es una técnica de investigación, de recopilación de información y de interés sociológico compuesto por una serie de preguntas destinadas a recoger, procesar y analizar la percepción y valoración que el trabajador tiene sobre un tema concreto, según Tamayo (2007) servirá para analizar la percepción que tienen los trabajadores de Negocios Asenjo del clima organizacional y las habilidades.

Por tal razón, se tendrá en cuenta la Escala tipo Likert que se utiliza para medir las actitudes, comportamientos y percepciones de las personas acerca de un tema específico con el fin de obtener diferentes tipos de opiniones, características o hechos concretos. Dicha encuesta constará de 36 preguntas, con cinco posibilidades de respuesta categorizadas según la escala tipo Likert: 1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Indiferente, 4) De acuerdo y 5) Totalmente de acuerdo.

La elaboración tanto de la entrevista como de la encuesta, se hará teniendo en cuenta la operacionalización de variables para obtener información clara y a su vez dar respuestas a la pregunta formulada en el problema de investigación y objetivos. Ambas se efectuarán adecuándose al desarrollo y disposición de tiempo de los trabajadores y dueños de los negocios de la familia Asenjo.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

La información se procesará utilizando el sistema SPSS, el cual es una potente herramienta de tratamiento de datos y análisis estadístico, que permitirá el procesamiento de los datos obtenidos en la encuesta mediante gráficos circulares, permitiéndonos conocer en porcentajes las opiniones de los trabajadores de acuerdo a las preguntas planteadas en la encuesta.

En cambio para analizar la influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional se procesará la información a través de la correlación lineal simple de Pearson, la misma que hace referencia al grado de variación conjunta existente entre dos o más variables. Esta correlación es un índice de fácil ejecución e igualmente de fácil interpretación.

Además, es un coeficiente que indica con mayor precisión cuando dos o más cosas están correlacionadas, es decir, hasta qué punto una variación corresponde con otra. Sus valores varían de +1.00 que quiere decir correlación positiva perfecta, cero que significa independencia o ausencia de correlación hasta -1.00 que es una correlación perfecta negativa. Una correlación perfecta de +1.00 indica que cuando una variable se mueve en una dirección, la otra se mueve en la misma dirección y con la misma intensidad. (Valencia & Sánchez, 2006)

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

A continuación se darán a conocer los resultados obtenidos de las variables más significativas en función a los modelos con los que se ha ido trabajando tanto de habilidades gerenciales como del clima organizacional, con el fin de analizar dichas variables, empezando por la edad y sexo de los trabajadores de Abarrotes “Blanquita” y Hostal “Inti” pertenecientes a la familia Asenjo.

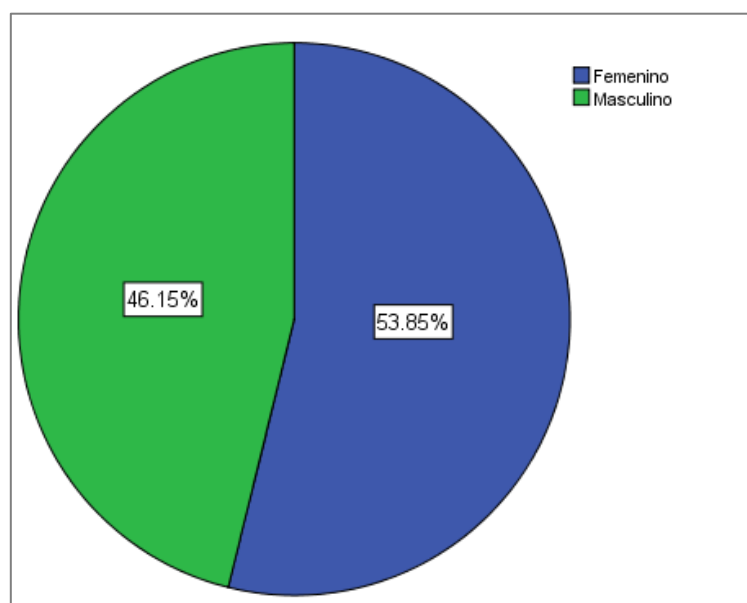


FIGURA N°1: Sexo de los trabajadores de Hostal “Inti”

Mediante la presente figura podemos observar que el mayor número de trabajadores encuestados de Hostal “Inti” son de sexo femenino con un porcentaje de 53.85, debido a que en este tipo de negocio no existe mucha carga laboral y no se necesita de mucho esfuerzo o desgaste físico. Sin embargo, no existe mucha diferencia ya que se obtuvo un 46.15% en cuanto a trabajadores de sexo masculino.

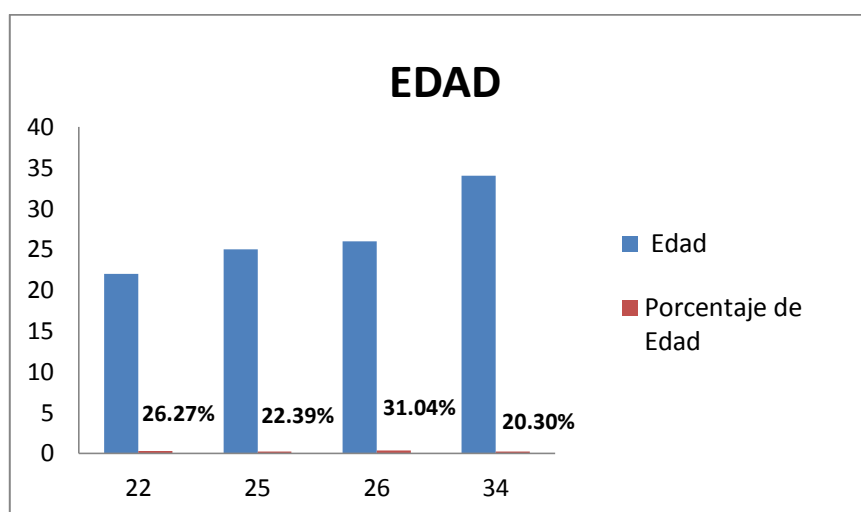


FIGURA Nº 2: Edad de los trabajadores de Hostal “Inti”

En cuanto a la edad promedio de los trabajadores, se puede visualizar que el 20.30% tienen 34 años de edad, el 22.39% 25 años, el 26.27% tiene 22 años y el 31.04% tienen 26 años de edad, los cuales pueden ser trabajadores que ya llevan buen tiempo laborando en Hostal “Inti”. Esto significa que la edad promedio total de trabajadores es de 26 años, representada en su mayoría por mujeres de las áreas de camarería, lavandería, recepción y limpieza.

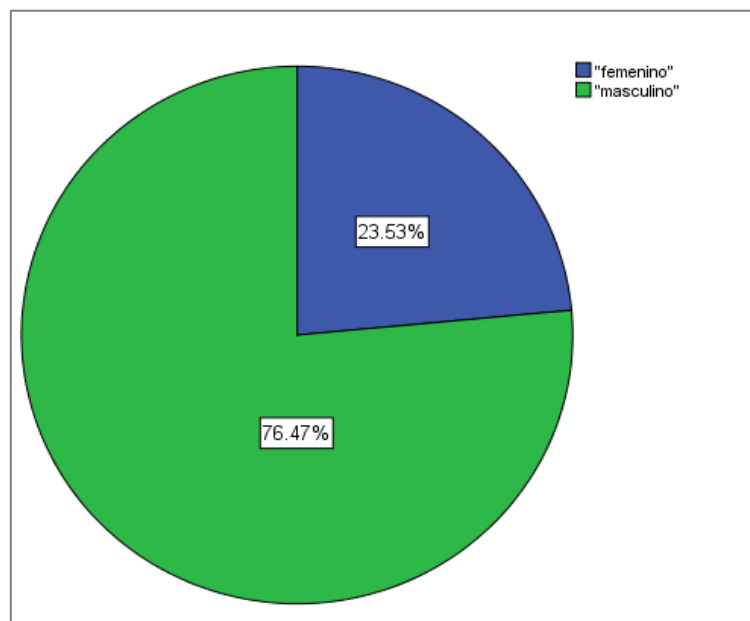


FIGURA N°3: Sexo de los trabajadores de Abarrotes "Blanquita"

Esta figura da a conocer que el mayor porcentaje de trabajadores de Abarrotes "Blanquita" son de sexo masculino con 76.47% y en su minoría son de sexo femenino con 23.53%. Esto se debe a que por ser un negocio comercial donde existe gran desgaste físico el dueño opta por buscar personal masculino para asegurarse de que cumplan con sus labores sin inconvenientes.

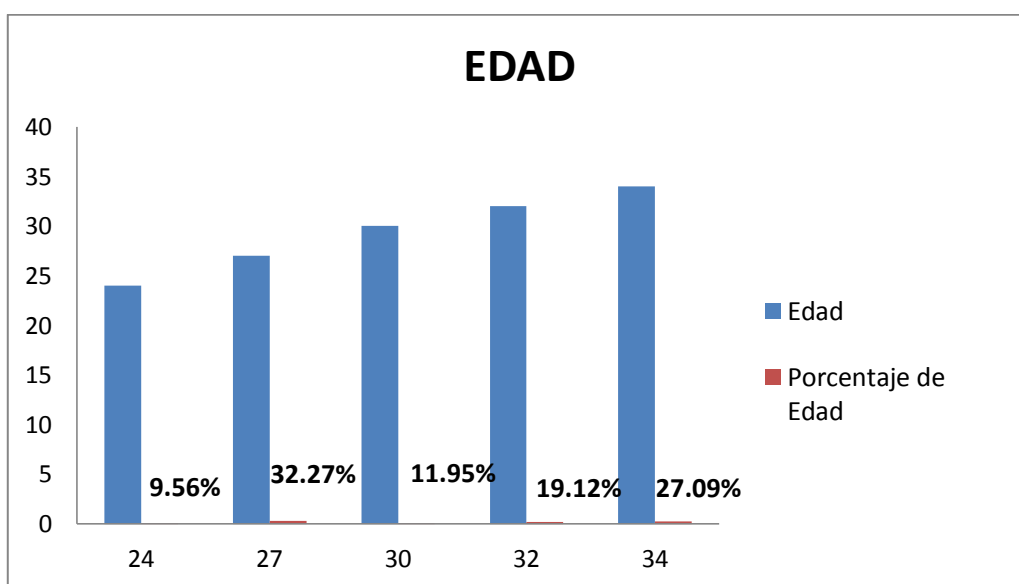


FIGURA N° 4: Edad de los trabajadores de abarrotes "Blanquita"

Este gráfico denota los resultados obtenidos en cuanto a la edad promedio de los colaboradores de Abarrotes "Blanquita", en el que las edades varían de 24 a 34 años de edad. De tal manera el 32.17% tienen 27 años, seguido del 27.09% de 34 años, el 19.12% tienen 32 años, un 11.95% tienen 30 años y el personal más joven que representa el 9.56% tiene 24 años.

TABLA 1: Promedio total de Habilidades y Clima Organizacional en Hostal “Inti”

HABILIDADES GERENCIALES	PROMEDIO GENERAL	PROMEDIO TOTAL
INTRAPERSONAL	3.4	3.64
INTERPERSONAL	3.92	
GRUPAL	3.59	
CLIMA ORGANIZACIONAL	PROMEDIO GENERAL	PROMEDIO TOTAL
CAUSALES	3.88	3.57
INTERMEDIAS	3.52	
FINALES	3.31	

Fuente: Elaborado con información del cuestionario.

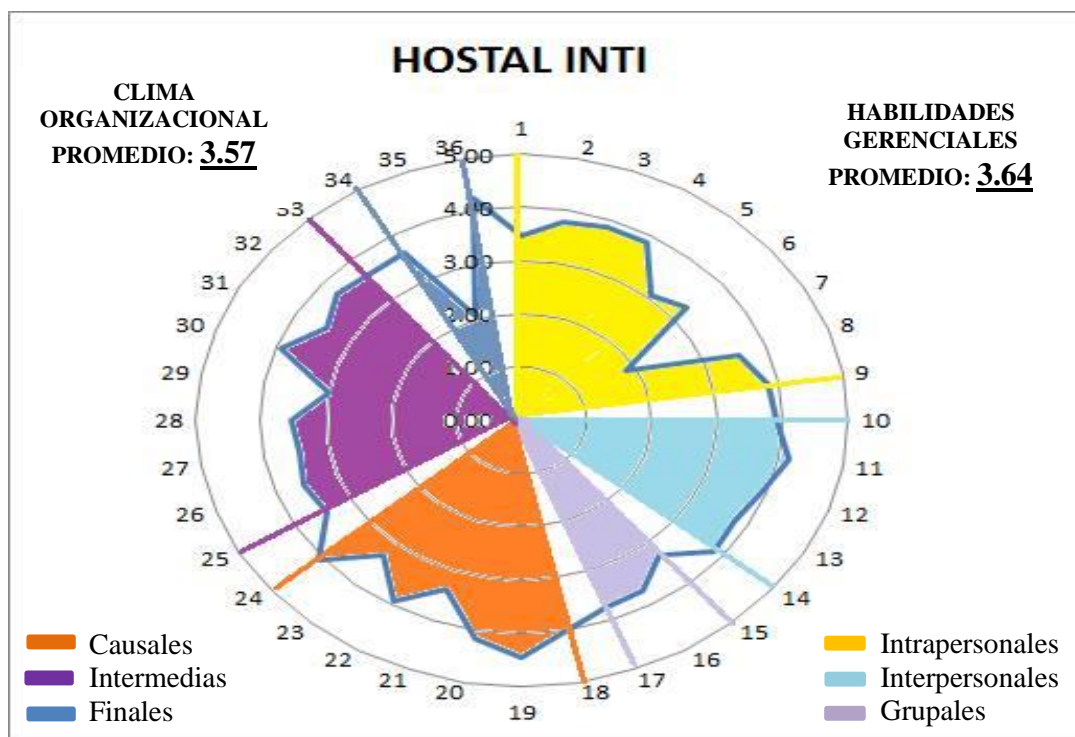


FIGURA N° 5: Clima Organizacional promedio y Habilidades gerenciales promedio en Hostal “nti”.

La presente figura muestra los valores de las 36 preguntas realizadas en la encuesta, agrupadas por separado, es decir de la pregunta 1 hasta la 17 están relacionadas con habilidades gerenciales cuyo promedio total es 3.64 y de la pregunta 18 a la 36 pertenecen al clima organizacional con un promedio de 3.57. Ambos promedios están en la categoría B, lo cual quiere decir que los trabajadores consideraron estar de acuerdo con las habilidades que maneja su jefe y con el clima organizacional que perciben en la empresa, lo cual es bueno. Sin embargo el jefe de Hostal “Inti” tiene que mejorar aspectos que haga que la percepción de los trabajadores cambie a la categoría "A" para lograr su total acuerdo.

TABLA 2: Promedios críticos de Habilidades Gerenciales en Hostal "Inti"

SUB VARIABLES	PROMEDIO GENERAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PROMEDIO CRÍTICO	
				ALTO	BAJO
INTRAPERSONAL	3.4	Autocontrol de impulsos - (P4)	Mi jefe maneja adecuadamente sus sentimientos y emociones impulsivas.	3.92	
		Flexibilidad - (P7)	Mi jefe encamina a realizar el trabajo de modo diferente, afrontando nuevos retos.		1.85
INTERPERSONAL	3.92	Asertividad - (P11)	Mi jefe tiene la capacidad de decir las cosas en el momento, lugar y con las palabras indicadas.	4.15	
		Poder e influencia - (P13)	Mi jefe confía en sí mismo y en su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder.		3.77
GRUPAL	3.59	Dirección hacia el cambio - (P17)	Mi jefe se adapta fácilmente a los cambios que presente el entorno.	3.77	
		Delegación - (P15)	Mi jefe delega autoridad y atribuye responsabilidad a su personal de confianza.		3.31

Fuente: Elaborado con información del cuestionario.

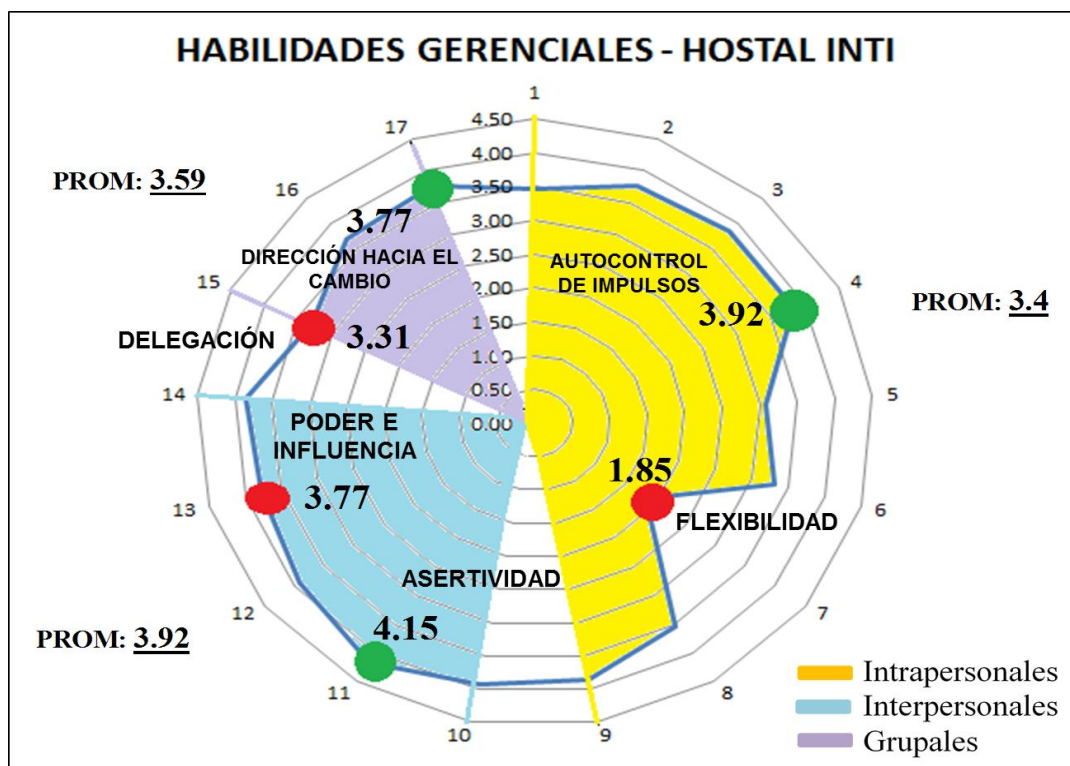


FIGURA N° 6: Habilidades Gerenciales promedio en Hostal "Inti".

Respecto a la habilidad gerencial intrapersonal se observa un promedio total de 3.40, lo que significa que los encuestados estuvieron "De acuerdo" con los ítems planteados. Además, consideraron que la habilidad que más domina su jefe es el autocontrol de impulsos a diferencia de la flexibilidad que es la más baja con promedio crítico de 1.85 categoría "totalmente en desacuerdo". La habilidad interpersonal obtuvo un promedio de 3.92 categoría "B", en donde la habilidad más influyente en el jefe es la asertividad con 4.15 categoría "A" totalmente de acuerdo y la que menos practica es el poder e influencia. Finalmente, la habilidad grupal corresponde a la categoría "de acuerdo", siendo la más resaltante la dirección hacia el cambio y la que tendría que esforzarse por mejorar el jefe por ser la menos influyente es la delegación.

TABLA 3: Promedios críticos de Clima Organizacional en Hostal Inti”.

SUB VARIABLES	PROMEDIO	DIMENSIONES	INDICADORES	PROMEDIO CRÍTICO	
				ALTO	BAJO
CAUSALES	3.88	Estructura Administrativa - (P19)	La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores.	4.46	
		Actitud - (P23)	Me agrada trabajar con mis compañeros.		3.31
INTERMEDIAS	3.52	Eficacia – (P30)	Mi jefe tiene la capacidad de controlar las actividades y conducir las hacia el logro de objetivos.	3.92	
		Comunicación - (P29)	La comunicación sobre los resultados y marcha de la empresa es clara y transparente.		3
FINALES	3.31	Pérdida(P36)	Considero que hubo pérdidas significativas en los últimos años, lo que generó un clima inestable en la empresa.	4.23	
		Ganancia - (P35)	Considero que la empresa en los últimos años ha logrado incrementar su rentabilidad.		2.07

Fuente: Elaborado con información del cuestionario.

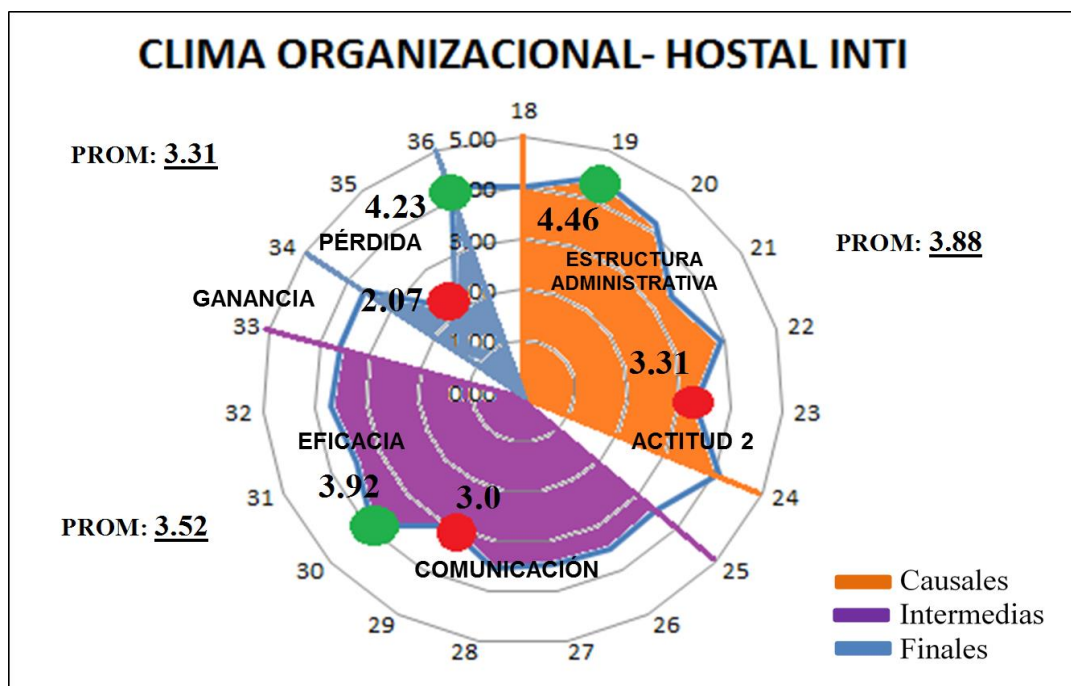


FIGURA N° 7: Clima organizacional Promedio en Hostal "Inti".

Se observa que la sub variable causal tiene un promedio de 3.88 ubicándose en la categoría "B", dentro de la cual está la estructura administrativa con promedio de 4.46 categoría "totalmente de acuerdo". La actitud en cambio resultó con 3.31, lo que indica que a los trabajadores no les agradó la idea de trabajar con sus compañeros; asimismo, la sub variable intermedia se ubica también en la categoría "B", siendo la eficacia la más sobresaliente con un promedio de 3.92 a diferencia de la comunicación que debería practicar el jefe para mejorar. Por último, la sub variable final obtuvo un promedio de 3.31; no obstante el promedio crítico más alto dentro de esta es la pérdida con un promedio de 4.23 y la productividad es la menos influyente con 2.07 ubicándose en la categoría "D" que significa "en desacuerdo".

TABLA 4: Promedio total de Habilidades Gerenciales y Clima Organizacional de Abarrotes “Blanquita”

HABILIDADES GERENCIALES	PROMEDIO GENERAL	PROMEDIO TOTAL
INTRAPERSONAL	2.4	
INTERPERSONAL	2.48	2.56
GRUPAL	2.8	
CLIMA ORGANIZACIONAL	PROMEDIO GENERAL	PROMEDIO TOTAL
CAUSALES	3.13	
INTERMEDIAS	2.69	3.09
FINALES	3.45	

Fuente: Elaborado con información del cuestionario.

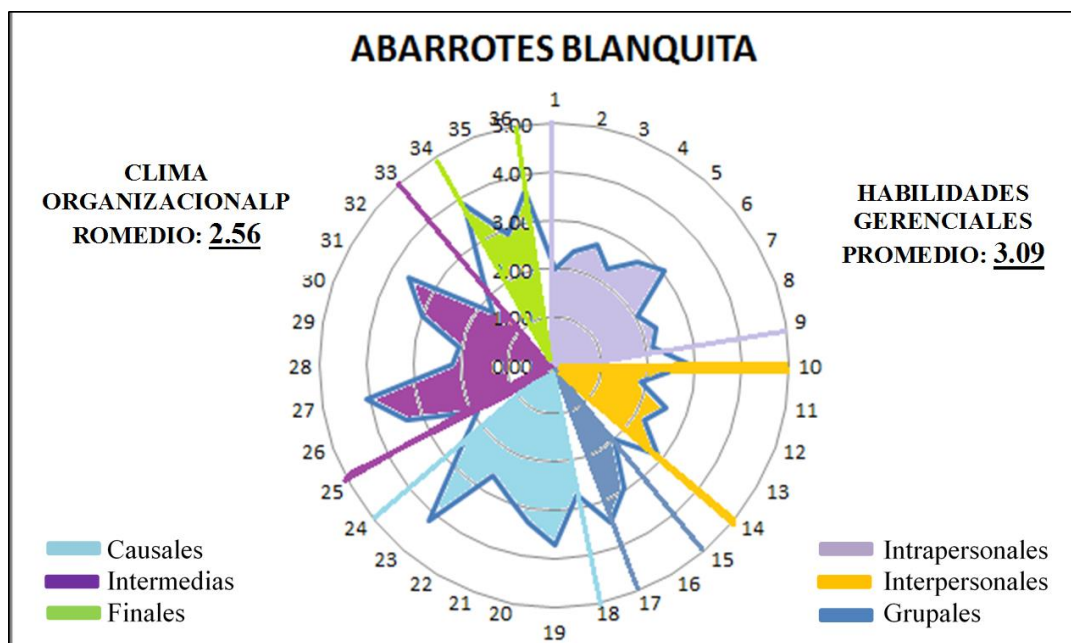


FIGURA N° 8: Clima Organizacional y Habilidades Gerenciales promedio en Abarrotes “Blanquita”.

La figura muestra los valores de las 36 preguntas realizadas en la encuesta a los trabajadores, agrupadas por separado, es decir de la pregunta 1 hasta la 17 están las habilidades gerenciales cuyo promedio total es 3.09 y de la pregunta 18 a la 36 pertenecen al clima organizacional con un promedio de 2.56. Haciendo referencia que el promedio de las habilidades gerenciales pertenecen a un intervalo Mayor de 2.6 categoría “C” siendo en mayoría las opiniones “Indiferentes”, esto demuestra una escala que no está muy definida, por ello la percepción de los colaboradores arrojan opiniones inestables. Sin embargo el promedio de clima organizacional, se encuentra en el intervalo Mayor de 1.8 donde el personal se mostró “en desacuerdo” siendo necesario emplear alternativas de mejora para lograr un clima favorable.

TABLA 5: Promedios críticos de Habilidades Gerenciales en Abarrotes “Blanquita”

SUB VARIABLES	PROMEDIO GENERAL	DIMENSIONES	INDICADORES	Promedios Críticos	
				ALTO	BAJO
INTRAPERSONAL	2.4	Optimismo - (P6)	Mi jefe es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora.	3.06	
		Flexibilidad - (P7)	Mi jefe encamina a realizar el trabajo de modo diferente, afrontando nuevos retos.		2.06
INTERPERSONAL	2.48	Liderazgo - (P14)	Mi jefe está plenamente involucrado con el trabajo de todos sus colaboradores.	2.88	
		Asertividad - (P11)	Mi jefe tiene la capacidad de decir las cosas en el momento, lugar y con las palabras indicadas.		1.88
GRUPAL	2.8	Dirección hacia el cambio - (P17)	Mi jefe se adapta fácilmente a los cambios que presente el entorno.	3.47	
		Delegación - (P15)	Mi jefe delega autoridad y atribuye responsabilidad a su personal de confianza.		2

Fuente: Elaborado con información del cuestionario.

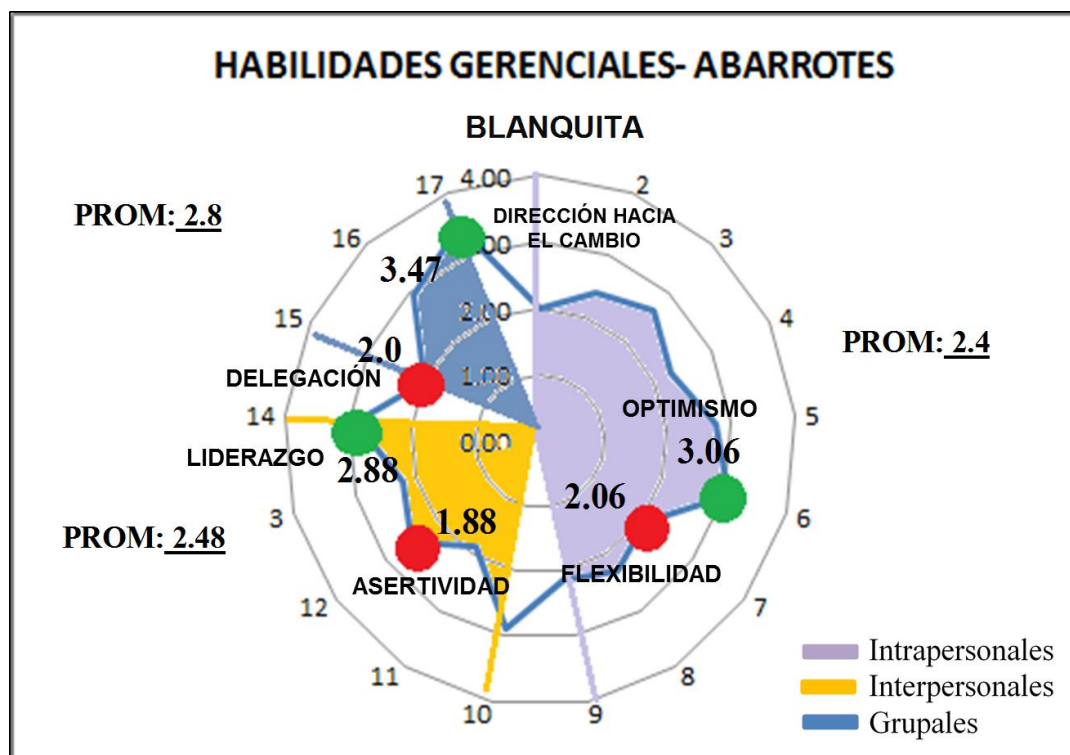


FIGURA N° 9: Habilidades Gerenciales Promedio en Abarrotes “blanquita”

A través de la figura se observa los valores obtenidos en las habilidades intrapersonales, cuyo promedio se encuentra en el intervalo “en desacuerdo”; donde se obtuvo al optimismo como la habilidad más influyente y a la flexibilidad como la más débil con un promedio de 2.06 categoría “D”. Asimismo, en las habilidades interpersonales el promedio total fue de 2.48 categoría “en desacuerdo” y dentro de esta variable los colaboradores consideraron al liderazgo como variable dominante debido a que la dueña es una persona que ejerce un liderazgo autoritario; en cambio la asertividad fue la menos influyente. Finalmente, la variable grupal tuvo un promedio de 2.8 categoría “indiferente”, en el que resalta con 3.47 de promedio la dirección hacia el cambio ya que coincidieron en que la dueña se adapta fácilmente a los cambios que presenta el entorno.

TABLA 6: Promedios críticos de Clima Organizacional en Abarrotes “Blanquita”

SUB VARIABLES	PROMEDIO GENERAL	DIMENSIONES	INDICADORES	Promedios Críticos	
				ALTO	BAJO
CAUSALES	3.13	Actitudes 2 - (P23)	Me agrada trabajar con mis compañeros.	4.18	
		Actitudes 3 - (P24)	Mi jefe se muestra indiferente cuando sus colaboradores cometen errores en el trabajo.		2.53
INTERMEDIAS	2.69	Motivación 3 - (P27)	Considero que los aumentos de sueldo son una motivación importante para Mí.	4.06	
		Toma de decisiones 1 - (P32)	Mi jefe escucha mis opiniones y me hace participe de las decisiones.		1.71
FINALES	3.45	Productividad - (P34)	Considero que la empresa brinda los recursos y herramientas necesarias para alcanzar la producción esperada.	3.82	
		Ganancia - (P35)	Considero que la empresa en los últimos años ha logrado incrementar en su rentabilidad.		2.88

Fuente: Elaborado con información del cuestionario.

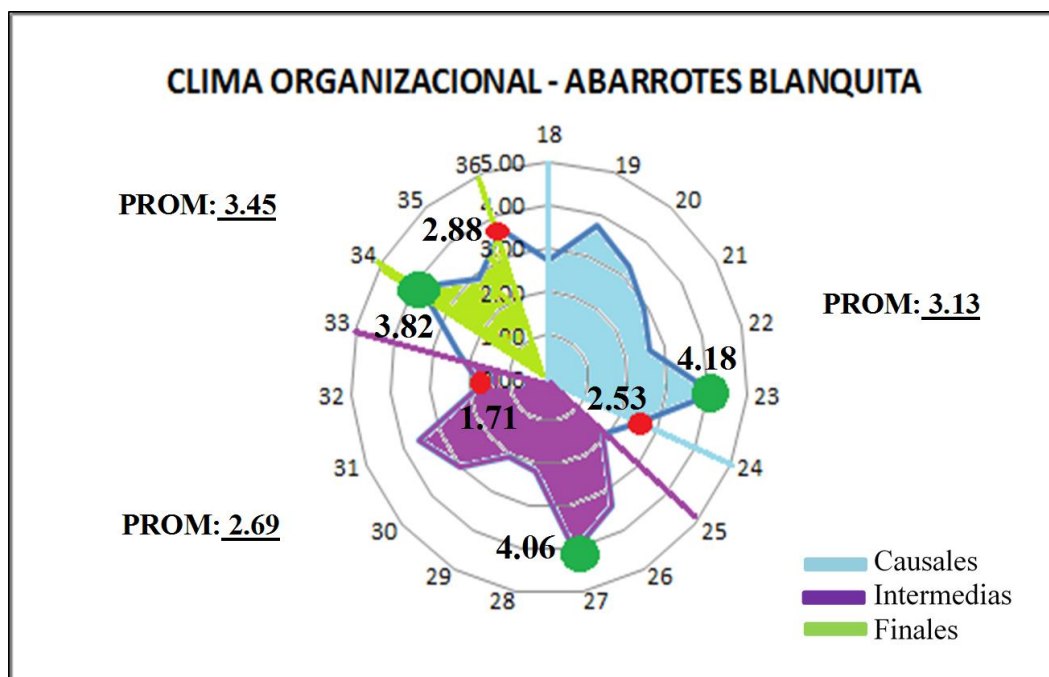


FIGURA N° 10: Clima Organizacional promedio en Abarrotes “Blanquita”.

El promedio total de las sub variables causales es de 3.13 categoría “C” lo cual indica que los colaboradores se mostraron “Indiferentes” con los ítems planteados, asimismo está la Actitud 2 como factor influyente en el clima puesto que el personal indicó que les agradaba trabajar en conjunto con sus compañeros y como promedio bajo está la Actitud 3 relacionado con la indiferencia que muestra la jefa cuando se cometen errores en la empresa. La sub variable intermedia arrojó un promedio de 2.69 categoría “indiferente”, dentro de la cual la Motivación 3 resultó en la categoría “totalmente de acuerdo”; a diferencia de la toma de decisiones. Por último, la sub variable final también se ubicó en la categoría “De acuerdo”, en la cual el promedio más alto fue la Productividad, pues el personal manifestó que la producción se logra gracias a las herramientas brindadas por la empresa.

TABLA 7: Número y edad promedio de los colaboradores de Hostal "Inti"

	Número	%	Edad Promedio	Prom. General
Hombres	6	46.15	24	26
Mujeres	7	53.85	27	
TOTAL ENCUESTADOS	13			

Fuente: Elaborado con información de la encuesta.

TABLA 8: Número y edad promedio de los colaboradores de Abarrotes "Blanquita"

	Número	%	Edad Promedio	Prom. General
Hombres	13	76.47	29	30
Mujeres	4	23.53	30	
TOTAL ENCUESTADOS	17			

Fuente: Elaborado con información de la encuesta.

TABLA 9 Escalas e intervalos tipo Likert

INTERVALO		CATEGORÍAS	
Desde 1	Hasta 1.8	Totalmente en desacuerdo	E
Mayor de 1.8	Hasta 2.6	En desacuerdo	D
Mayor de 2.6	Hasta 3.4	Indiferente	C
Mayor de 3.4	Hasta 4.2	De acuerdo	B
Mayor de 4.2	Hasta 5	Totalmente de acuerdo	A

Fuente: Elaborado con información de la teoría.

4.2. Discusión

Los resultados obtenidos al realizar la entrevista dirigida tanto a la dueña de Abarrotes "Blanquita" como al dueño de Hostal "Inti", pertenecientes a Negocios de la familia Asenjo con el fin de analizar la percepción que ellos tienen acerca de la manera en que dirigen sus negocios y a sus colaboradores fueron los siguientes:

Al preguntarle a la dueña de Abarrotes “Blanquita” qué motivos son válidos para encargar cosas que ella debe hacer, respondió que lo hace por la experiencia, honradez y confianza que le tiene a sus trabajadores; cuando tiene que ausentarse deja a uno de sus trabajadores más cercanos a cargo del negocio y hasta el momento no ha tenido ningún problema con delegar mandados. El dueño de Hostal “Inti” consideró también la confianza, responsabilidad y compromiso de la persona a quien delega un encargo, aunque no suele hacerlo muy seguido ya que suele dejarle ese trabajo a su esposa.

Respecto a esto Whetten & Cameron, (2005) definen facultamiento y delegación como la libertad de las personas para realizar actividades impuestas por sus mismos jefes, puesto que es imposible que un directivo pueda realizar todo el trabajo necesario. Delegar el trabajo de manera eficiente ayudará a reducir tiempo y fomentar la confianza siendo justo con los colaboradores, inculcándoles responsabilidad, compromiso y eficiencia. Por otro lado, al preguntarles si consideran que sus colaboradores se sienten a gusto con lo que les brinda la empresa, ambos dueños aseguraron que existe un clima donde todos se sienten como en familia.

Si alguien pide algún consejo se le da, son muy flexibles y un tanto comprensivos con sus trabajadores, lo que si exigen es rapidez ya que les gusta que “sean pilas” en el trabajo. La dueña de Abarrotes agregó que sus trabajadores saben que a ella no le gusta repetir las cosas, lo cual le ha ocasionado inconvenientes a veces al momento de encargarles que realicen pagos fuera de la empresa. Según Durán (2003) es importante que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, debido a que si una empresa no cuenta con un clima favorable se verá en desventaja con las demás.

En cuanto a si creen que la comunicación se da de manera clara y precisa a la hora de transmitir alguna información, la dueña comentó que transmite de manera clara los mandados, informa acerca de los productos, precios, funciones, etc., además asegura que sus colaboradores ya conocen su trabajo, saben cómo desenvolverse y cómo tratar a los clientes. Del mismo modo el dueño del Hostal mencionó que siempre comunica los recados, se percata de que lo entiendan y hagan las cosas bien, es paciente con sus empleados y si algo falla en ellos a causa de un mal entendido trata de escucharlos y sobrellevar la situación dándoles las explicaciones del caso.

Según Madrigal (2006) la comunicación permite la motivación del empleado al aclararle lo que tiene que hacer, el nivel de desempeño que ha tenido, facilita la toma de decisiones y el logro de los objetivos. Otra de las preguntas que se les hizo es si consideraban las opiniones de sus colaboradores en la toma de decisiones, el dueño del Hostal mencionó que mayormente las analiza con su esposa ya que el negocio es de los dos y ella es la más indicada para decirle lo que puede hacer ante cualquier situación. La dueña de Abarrotes por su parte escucha las opiniones de sus empleados, pero en pocas ocasiones las considera.

Debiéndose esto a que ella piensa que los demás no tienen por qué tomar decisiones sobre algo que quizá no saben o no les compete y no hace más que respetar la opinión de los demás, siendo ella quien finalmente toma la decisión. Agregó que tal vez eso suene egoísta pero ella prefiere decidir sobre algo que puede ser positivo o negativo para la empresa a tener que involucrar a alguien más. Para Velásquez (2003) la toma de decisiones evalúa la información disponible que se torna en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Asimismo, se les preguntó también si tratan de ponerse en el lugar de sus colaboradores cuando surge algún problema, respondiendo la dueña de

Abarrotes que sí, debido a que hay confianza, trata de hablar con ellos y si necesitan algo se les da, esto con el fin de que se sientan apoyados y respaldados por la empresa. El dueño del Hostal aportó que es muy comprensible y si sucede alguna emergencia y consideran que no están dispuestos ese día para trabajar les da permiso. Mencionan que todo tiene un límite y que esto no suele darse con todos los trabajadores porque a veces son excusas y no merecen que se les dé apoyo en ese aspecto.

Para esto, Brunet (2007) indicó que el apoyo se basa en la ayuda que brinda la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo y en la empatía que es la capacidad de ponerse en el lugar de los demás. Por otro lado al preguntarles si creen que la manera en que dirigen a sus colaboradores es la adecuada, la dueña respondió que eso es circunstancial, porque en momentos de tensión se llega a alterar y en momentos amenos todo es normal, trata de llevar un clima tranquilo y a pesar de tener un carácter fuerte y temperamental es amable.

El dueño del Hostal indicó que el respeto es lo principal para él, por lo tanto sus trabajadores son tratados como tal, incluso afirma que existe un ambiente de familiaridad y cuando está de mal humor por algún problema trata de mostrarse atento con todos, ya que si se deja llevar por su ira termina malogrando su día y el de los demás, cosa que no siempre sucede. De este modo la relación de un directivo con el personal es muy importante ya que involucra el tratarlos con respeto y dignidad, ser congruente en el hacer y decir, saber escuchar, ser empático, asertivo y sobre todo saber controlar las emociones ante cualquier situación. (Aburto, 2011).

Con respecto a si existen lazos de amistad y confianza entre dueños y colaboradores, ambas partes coincidieron que sí existe confianza especialmente con los antiguos ya que se conocen y suelen tratarse como una familia, además el dueño del Hostal agregó que respecto al personal nuevo la

confianza es un tanto limitada incluso existe cierto grado de distanciamiento. Aunque mencionaron que darle demasiada confianza a sus empleados les ha creado inconvenientes porque las personas se olvidan con quién están tratando y suelen “pasarse de la raya” tomándose atribuciones que no les corresponde.

Por ello consideran que debería ser más cuidadoso especialmente el dueño del Hostal por ser más asequible con sus empleados. Al preguntarle sobre qué habilidades consideran que son sobresalientes en ellos como jefes, la dueña de Abarrotes señaló que es resolutiva, comunicativa, minuciosa, observadora, atenta, sabe dirigir e impulsa el trabajo en equipo y el dueño del Hostal consideró ser puntual, minucioso, empático y colaborador. Si bien ambos reconocen sus habilidades, mencionan que no son las mejores ni las suficientes para mantener su negocio equilibrado sobre todo para dirigir a sus trabajadores.

Señaló Madrigal, (2006) que es importante para un gerente desarrollar habilidades y competencias que mejoren día a día el clima organizacional, ya que son estas las que hacen que ellos puedan dirigir una empresa obteniendo beneficios económicos y de desarrollo. También se les preguntó si consideraban que sus colaboradores son personas comprometidas con lo que realizan, en este caso la dueña de Abarrotes opinó que no todos porque algunos no le ponen empeño a su trabajo ya que muchas veces lo hacen por cumplir más no porque les guste hacerlo.

El dueño del Hostal “Inti” en cambio respondió que la mayoría de sus trabajadores se desempeñan con compromiso y obtienen resultados favorables, debiéndose a que reciben de su parte todo lo que necesitan para realizar su trabajo aunque el establecimiento no sea el más adecuado. Según Martínez (2002) cuando una persona se siente comprometida con lo que hace es porque se siente satisfecha y muestra dedicación, esfuerzo, productividad

frente a la realización de las actividades laborales y se preocupa por cumplir con los objetivos que se le fueron planteados en su organización.

Igualmente, al hacer referencia a los entrevistados acerca de si se llevan bien con sus colaboradores, pregunta que se relaciona con los lazos de amistad entre dueños y trabajadores; la dueña indicó que sí suele llevarse bien con todos debido a que existe un ambiente de familiaridad en especial con los trabajadores antiguos. Del mismo modo el dueño del Hostal señaló que hasta el momento no ha tenido discrepancias con su personal o en caso de que hayan sucedido no ha sido motivo de alarma, además dijo que como toda empresa tiene sus altas y bajas la suya no es la excepción ya que es parte de la rutina misma, del día a día.

Al preguntarles si se llevaban bien con su cónyuge en el aspecto laboral, la dueña de Abarrotes mencionó que trata de sobrellevar la situación porque a veces no coincide con su esposo en la toma de decisiones debido a que tienen pensamientos diferentes, además a diferencia de su esposo que es más pasivo, plantea las cosas, es calculador y más paciente, ella no piensa y solo actúa dejándose llevar por sus impulsos. No obstante, el dueño del Hostal indicó que no coincide con su esposa en algunas decisiones ya que ella es demasiado drástica y estricta para los negocios; en cambio él piensa antes de tomar una decisión.

En función a lo anterior, Ménguez (1994) agregó que muchas veces en la práctica los esposos viven cada uno ajeno a los problemas del otro, pues prefieren pasarlos en silencio a iniciar discusiones que no conducen a ninguna parte, sucediendo lo mismo en su vida íntima, en el trato con sus hijos, en sus relaciones con la familia, etc. Además, sin una comunicación adecuada entre los cónyuges es difícil que un matrimonio llegue a buen puerto. Por ello resulta necesario aprender a comunicarse antes de tomar decisiones importantes y

establecer reglas escritas que regulen las relaciones entre la familia y la empresa.

Por consiguiente, se les preguntó si suelen haber conflictos familiares a causa de dinero o repartición de puestos y según la dueña de Abarrotes sí ocurre esto cuando alguno de sus hijos comete errores con los vultos, para esto ella trata de escuchar tanto al cliente como a su familiar con el fin de solucionarlo; respecto a la repartición de puestos trata de designar las funciones de acuerdo a las habilidades de sus hijos para colocarlos ya sea en caja o en atención al cliente. Además, si nota que no le conviene tenerlos en dichos puestos los deja al margen del negocio para evitar perjudicarse.

En cambio el dueño del Hostal, mencionó que no existen conflictos por su parte, sus hijos están fuera del negocio pero no porque él no se los permita, sino porque prefieren dedicarse a otras cosas que no estén relacionadas con los negocios de su familia y que en todo caso los conflictos que puedan surgir dentro de la empresa tienen que ver con el personal por alguna queja o reclamo por parte del cliente, por lo que no le queda más que asumirlo con responsabilidad y de la mejor manera con el fin de no quedar mal con los clientes, resaltando a la vez que el “cliente es primero y hay que darle la razón”.

Para evitar ciertos conflictos familiares Arbesú (2014) mencionó que se debe procurar aclarar las ideas antes de efectuar cualquier comunicación, cuidar no solo lo que se dice o lo que se comunica, sino la forma de decirlo, fomentar las reuniones en familia donde se puedan intercambiar pareceres entre padres, hijos, hermanos, etc., sobre temas que a todos puedan interesar como la distribución de responsabilidades en la empresa.

Tras los resultados obtenidos en la entrevista, se llegó a la conclusión de que en ambos negocios, existe consideración por el personal, lo que indica que las

buenas relaciones prevalecen en el entorno de trabajo, pues entre dueños y trabajadores se percibe un ambiente de confianza, apoyo mutuo, compañerismo y relaciones respetuosas y consideradas especialmente con las personas que ya llevan tiempo laborando. Asimismo, las habilidades gerenciales que poseen los dueños como comunicación, liderazgo, influyen de manera positiva en el clima organizacional y en el comportamiento de sus trabajadores, lo cual resulta satisfactorio, más allá de la forma que tiene cada uno para liderar su negocio.

Por otro lado, los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los trabajadores de Hostal "Inti" y a los trabajadores de Abarrotes "Blanquita" para medir la percepción que tienen del clima organizacional en la presente investigación son concordantes con los obtenidos por diversos autores en estudios similares al nuestro.

Al respecto, y tomando como punto de partida el objetivo general de la presente investigación, en la que se pretende determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo: Abarrotes "Blanquita" y Hostal "Inti" de Chiclayo. Podemos empezar tomando las declaraciones de uno de los exponentes destacados en estos temas, nos referimos a Chiavenato, (2007) quien manifiesta que aunque no siempre resulta sencillo explicar el clima organizacional de una empresa, en este caso de una empresa familiar, es importante explicar la relación que existe entre habilidades gerenciales y clima organizacional y de la influencia que pueden causar estas, sea de manera positiva o negativa y de cuan importantes son para el buen desarrollo de una organización.

De igual forma, afirma que la mayoría de autores consideran que las habilidades gerenciales si influyen en el clima organizacional de las empresas y que los gerentes deben manejar habilidades como motivación, liderazgo,

trabajo en equipo, manejo de personal e inteligencia emocional para que la empresa logre una excelente gestión humana.

Esto no quiere decir que en las empresas de la familia Asenjo los dueños deban tener necesariamente todas las competencias, pero si deberían desarrollar las que consideren prioritarias para la empresa como por ejemplo, la comunicación y el liderazgo. Desde luego, sin dejar de lado las otras competencias.

En tal sentido, nuestros resultados demuestran que las habilidades gerenciales que están presentes en el jefe del Hostal "Inti" perteneciente a Negocios Asenjo según la percepción de los trabajadores son: autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio. Y las habilidades que están presentes en la jefa de Abarrotes "Blanquita" son: optimismo, liderazgo y dirección hacia el cambio, los cuales influyen de manera positiva en el clima organizacional y en el comportamiento de sus trabajadores.

Al respecto, nuestros resultados se relacionan un poco con los obtenidos por Aburto, (2011) quien refirió que las habilidades que influyen para que exista un clima satisfactorio son principalmente: liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y formación de equipos; siendo el liderazgo la variable con mayor influencia. Como vemos, la comunicación y el liderazgo para el autor juegan un papel importante.

De tal modo, las habilidades gerenciales propuestas por diversos autores a través del tiempo como: Whetten & Cameron, (2005), Katz, (1955), Drucker, (1954) & Madrigal, (2006) remarcan la importancia que tiene un gerente para desarrollar habilidades que mejoren día a día el clima organizacional, ya que son estas las que hacen que puedan dirigir una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo personal. Asimismo, la capacidad de desarrollar buenas prácticas gerenciales hace que el equipo de trabajo sienta

mayor compromiso e identificación con el desarrollo de las actividades y propicien mejores ambientes laborales.

Nuestros resultados no están lejos de lo manifestado por los autores antes mencionados, ya que como podemos observar los dueños de Negocios Asenjo, según la percepción de los trabajadores poseen habilidades gerenciales como: autocontrol de impulsos, asertividad, dirección hacia el cambio positivo, optimismo y liderazgo. Sin embargo, sería importante reforzar en ellos habilidades como motivación y comunicación para con los trabajadores de ambas empresas.

Además, es importante tomar en consideración los resultados del estudio realizado por Salomón, (2012) acerca de las capacidades gerenciales en empresas familiares peruanas. Sus resultados indicaron que las capacidades sí influyen en el desempeño de estas empresas, ya que dichas capacidades dan una solución sea exitosa o no entre los vínculos exigidos para el manejo eficiente de la empresa y los vínculos de familiaridad que persisten en la misma. De tal manera concluyó que los factores que contribuyen en la construcción de las capacidades gerenciales son: sucesión, liderazgo, capital humano, capital cognitivo, capital social y adaptabilidad.

Otro de los resultados obtenidos en nuestra investigación y que merece resaltar, es la percepción de los trabajadores del Hostal "Inti" perteneciente a la familia Asenjo, que consideraron estar de acuerdo con el clima organizacional que perciben en la empresa a diferencia del clima percibido en Abarrotes "Blanquita" donde no hay mucha notoriedad de un clima totalmente favorable.

Al respecto Olaz, (2009) realizó una investigación similar a la nuestra e incluso se centró en las empresas familiares a nivel nacional. El autor concluyó que estas empresas en todo momento procuran mantener un clima de armonía,

paz y tranquilidad para tratar de evitar que surjan conflictos que entorpezcan su funcionamiento, es por ello que mantienen constantes relaciones interpersonales con el personal y el clima se convierte en una variable que proporciona favorablemente la generación de estrategias, cambios organizacionales significativos, implementación de metodologías, sin que genere dificultades mucho menos conflictos distorsionantes para el proceso productivo que estas realizan.

Del mismo modo Trujillo, (2009) manifiesta que el clima organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Lo antes mencionado por los investigadores, se evidencia en los trabajadores del Hostal "Inti" perteneciente a la familia Asenjo, quienes estuvieron de acuerdo con el clima organizacional. Como podemos darnos cuenta los trabajadores perciben un clima organizacional favorable, al estar de acuerdo (categoría B); sin embargo, el jefe aún tiene que mejorar aspectos que haga que la percepción de los trabajadores cambie a la categoría "A" para lograr su total acuerdo.

Por otro lado, al obtener los resultados de la opinión de los trabajadores de Abarrotes "Blanquita" perteneciente a la familia Asenjo, quienes estuvieron "en desacuerdo" con el clima organizacional, nos lleva a reflexionar sobre la actitud de los trabajadores que no les agrada la idea de trabajar con sus compañeros. Por lo tanto, es propicio reflexionar sobre lo difundido por Trujillo (2009) quien manifiesta, que si bien el clima no se ve ni se toca, tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización.

Además, los autores coinciden en que los trabajadores se sienten parte de la empresa para la que trabajan cuando existe una buena comunicación,

reconocimiento y buen trato por parte no solo de sus jefes, sino también de sus compañeros de trabajo y todos apuntan hacia un mismo objetivo; pero para lograrlo hay que trabajar en equipo.

La actitud de la dueña de Abarrotes “Blanquita”, quien muestra indiferencia por el trabajo de sus colaboradores, debe mejorar puesto que de seguir así, la empresa se debilitaría en la consecución de sus resultados. Por lo tanto, se debería de utilizar algunas estrategias o técnicas que conlleven a los trabajadores a resolver las diferencias que puedan existir entre ellos y de esta manera propiciar el trabajo en equipo y el compañerismo que haría más dinámico el desarrollo de sus actividades.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. Las habilidades gerenciales que están presentes en el jefe de Hostal "Inti" perteneciente a Negocios Asenjo según la percepción de los trabajadores fueron: autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio, los cuales influyen de manera positiva en el clima organizacional y en el comportamiento de sus trabajadores. Asimismo, son aspectos favorables para la toma de decisiones operativas que le permitirán a la empresa perdurar en el tiempo, adaptándose a las oportunidades que presente el entorno.
2. Asimismo, las habilidades gerenciales que están presentes en la jefa de Abarrotes "Blanquita" según la percepción de los colaboradores fueron: optimismo, liderazgo y dirección hacia el cambio; lo cual indica que la jefa es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora, muestra interés en el trabajo de sus colaboradores y se adapta a los diferentes escenarios que presenta el entorno al igual que el jefe de Hostal "Inti" con el fin de lograr mejoras para la empresa.
3. Por otro lado, los trabajadores de Hostal "Inti", consideraron estar de acuerdo con el clima organizacional que perciben en la empresa, lo cual es bueno porque existe consideración por el personal y las buenas relaciones prevalecen en el entorno de trabajo, además entre el dueño y trabajadores se percibe un ambiente de confianza, apoyo mutuo, compañerismo y relaciones respetuosas especialmente con las personas que llevan tiempo laborando. Sin embargo el jefe de Hostal Inti tiene que mejorar algunos aspectos que haga que la percepción de los trabajadores cambie a la categoría "A" para lograr su total acuerdo.
4. Los trabajadores de Abarrotes "Blanquita" pertenecientes a la familia Asenjo, estuvieron en desacuerdo con el clima organizacional; siendo

necesario emplear alternativas de mejora, para lograr una percepción del clima favorable, en este caso el manejo de la empresa fue diferente debido al carácter y temperamento de la dueña, sin embargo maneja muy bien situaciones que quizá el dueño de Hostal "Inti" no sepa sobrellevar como practicar y ejercer el liderazgo.

5.2. Recomendaciones

1. Impulsar a los dueños de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo a mantener y mejorar las habilidades que sus colaboradores percibieron influyentes como: autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio por el lado del dueño del Hostal y optimismo, liderazgo y también dirección hacia el cambio en cuanto a la dueña de Abarrotes; así como impulsar la motivación y comunicación para lograr un clima organizacional óptimo, lo cual sirva de estímulo tanto a los dueños, trabajadores y demás personas involucradas en el negocio.
2. Desarrollar un Plan de actividades de mejora que permita garantizar un adecuado clima organizacional y satisfacción de los trabajadores del Hostal "Inti", que en este caso resultó satisfactorio pero el dueño tiene que esforzarse para lograr que la percepción de los trabajadores cambien de la categoría "B" de acuerdo a la categoría "A" para obtener su total acuerdo.
3. Plantear y ejecutar alternativas de mejora en los trabajadores de Abarrotes "Blanquita", con respecto al clima organizacional para obtener una categoría en la que consideren estar de acuerdo con el clima que perciben en su lugar de trabajo. Estas alternativas pueden estar dirigidas a: elaborar e implementar un programa de capacitación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y

fomentar un clima organizacional favorable y establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los trabajadores.

4. Propiciar el trabajo en equipo en la empresa Abarrotes "Blanquita", con la finalidad de reforzar este aspecto que se muestra débil. Para ello, se debe involucrar al personal en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pero también se le debe brindar los recursos y herramientas necesarias para lograr resultados satisfactorios.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (1991). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Brunet, L. (2007). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Teoría General de la Administración*. México: McGrawHill.
- Durán, P. (2003). *La importancia del Clima Organizacional en el éxito de las Empresas*. Chile.
- Gibson, J., & Colbs, D. (1984). *Organizaciones, estructura y proceso*. Bogotá: Legis.
- Likert, R. (1967). *New patterns of management*. New York: Mc Graw Hill.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. New York: Harvard University Press.
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Malone, S. (2005). *Las Habilidades Directivas Claves*. España: Deusto.
- Martínez, R. (2002). *El éxito es de quienes pueden cambiar el clima*. Austria: Hay Group.
- Ménguez, L. R. (1994). *Familia y Empresa*. Madrid: Ediciones Palabra S.A.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Schein, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. México D.F.: Fondo Educativo Interamericano.
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional*. México: Manual Moderno.
- Stein, G. (1999). *El arte de gobernar según Peter Drucker*. España: Gestión 2000.
- Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Valencia, J., & Sánchez, M. (2006). *Estrategias Competitivas para las Empresas*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Velásquez, R. (2003). *Clima organizacional a nivel universitario*. México: Prentice.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Prentice Hall.
- Aburto, H. (Junio de 2011). *Las habilidades gerenciales y su repercusión en el clima organizacional*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2013, de Tesis de Nivel Posgrado: <http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/handle/123456789/11674>
- Arbesú, C. (5 de Marzo de 2014). *La Calidad de la Comunicación en la Empresa Familiar*. Recuperado el 22 de Marzo de 2015, de: <http://carlosarbesu.com/2014/03/05/la-calidad-de-la-comunicacion-en-la-empresa-familiar/>
- Fecci, E., Sanhueza, H., & Rojas, O. (2002). *Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de directivos de la industria hotelera*. Recuperado el 24 de

- Agosto de 2014, de Seminario de Grado:
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/fec198h/doc/fec198h.pdf>
- Gómez, D., Recio, R., & López, H. (Diciembre de 2010). El compromiso y clima organizacional en la empresa familiar de Rioverde y del refugio Ciudad Fernández. Recuperado el 21 de Agosto de 2014, de Administración & Desarrollo: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3731179>
- Mora, L., & Osorio, E. (30 de Noviembre de 2012). Relación entre el clima organizacional y las habilidades gerenciales. Recuperado el 24 de Setiembre de 2014, de Psicología: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/handle/10818/4534>
- Olaz, Á. (15 de Septiembre de 2009). Sociología. Recuperado el 2 de Abril de 2014, de Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias: <file:///C:/Users/mary/Downloads/133027-182941-1-PB.pdf>
- Ortiz, P., & Cruz, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. Recuperado el 17 de Marzo de 2014, de Psicología para América Latina: <http://psicolatina.org/13/clima.html>
- Salomón, J. (20 de Noviembre de 2012). Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas : un estudio descriptivo. Recuperado el 17 de Abril de 2014, de Repositorio Digital de Tesis PUCP: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1605>
- Torres, J. (Junio de 2012). Propuesta para el mejoramiento de la productividad del personal de ventas del Hotel Venetur Alba Caracas. Recuperado el 24 de Octubre de 2014, de Colegio Universitario Hotel Escuela: <http://cuhelav.no-ip.org/anexos/12/10/19/862.pdf>
- Trujillo, S. (2009). Medición del clima organizacional en Coomeva EPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento. Recuperado el 13 de Noviembre de 2013, de Universidad de San Buenaventura: http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/181/1/Medicion_Clima_Organizacional_Trujillo_2009.pdf

VII. ANEXOS

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Dirigida a los dueños de “NEGOCIOS ASENJO” con la intención de analizar la percepción que tienen de sus colaboradores y del ambiente de trabajo en el que éstos laboran.

1. ¿Qué motivos son válidos para encargar cosas que usted normalmente debe hacer?
2. ¿Considera que sus colaboradores se sienten a gusto con lo que usted les brinda?
3. ¿Cree que la comunicación se da de manera clara y precisa a la hora de transmitir alguna información?
4. ¿Considera las opiniones de sus colaboradores en la toma de decisiones?
5. ¿Trata de ponerse en el lugar de su colaborador cuando surge algún problema?
6. ¿La manera en que se dirige a sus colaboradores es la adecuada?
7. ¿Existen lazos de amistad y confianza entre usted y sus colaboradores?
8. ¿Qué habilidades considera que son sobresalientes en usted como jefe?
9. ¿Considera que sus colaboradores son personas comprometidas con lo que realizan?
10. ¿Cree usted llevarse bien con sus colaboradores?
11. ¿Se lleva bien con su cónyuge en el aspecto laboral?
12. Al ser un negocio familiar ¿suelen haber conflictos familiares por causa de dinero o por repartición de puestos?

ENCUESTA

A través de la encuesta mediremos los factores que influyen en las habilidades gerenciales y el clima organizacional de los colaboradores de “NEGOCIOS ASENJO”, donde se realizarán las siguientes preguntas. Marcar con una (x) la alternativa que considere correcta.

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indiferente	3

De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Edad:

Sexo:

 F M

Nº	CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
1	Mi jefe identifica sus propias emociones, sentimientos y estados de ánimo y los efectos que puedan tener.					
2	Mi jefe reconoce, acepta sus propias limitaciones y posibilidades.					
3	Mi jefe se esfuerza por desarrollar sus talentos y habilidades.					
4	Mi jefe maneja adecuadamente sus sentimientos y emociones impulsivas.					
5	Mi jefe confía en si mismo y en su capacidad laboral.					
6	Mi jefe es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora.					
7	Mi jefe encamina a realizar el trabajo de modo diferente, afrontando nuevos retos.					
8	Mi jefe sabe controlarse ante situaciones de tensión y frustración por la carga laboral.					
9	Mi jefe identifica las causas de un problema, busca alternativas de solución y las ejecuta.					
10	Mi jefe promueve la comunicación e impulsa el intercambio de información.					
11	Mi jefe tiene la capacidad de decir las cosas en el momento, lugar y con las palabras indicadas.					
12	Mi jefe ayuda a los demás desde la comprensión de sus necesidades y sentimientos.					
13	Mi jefe confía en sí mismo y en su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder.					
14	Mi jefe está plenamente involucrado con el trabajo de todos sus colaboradores.					

15	Mi jefe delega autoridad y atribuye responsabilidad a su personal de confianza.					
16	Mi jefe promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo.					
17	Mi jefe se adapta fácilmente a los cambios que presente el entorno.					
18	Dispones de los materiales y recursos necesarios para realizar tu trabajo.					
19	La distribución física de tu área de trabajo facilita la realización de tus labores.					
20	En tu lugar de trabajo, la iluminación y la ventilación son adecuadas.					
21	Consideras que tu jefe tiene las habilidades y destrezas que el mercado requiere.					
22	Siempre demuestras pre disposición a las diversas actividades que se te deleguen.					
23	Te agrada trabajar con tus compañeros.					
24	Tu jefe se muestra indiferente cuando sus colaboradores cometen errores en el trabajo.					
25	El sueldo que recibes va de acuerdo con las actividades laborales que realizas.					
26	Te sientes motivado en el puesto de trabajo en el que laboras.					
27	Consideras que los aumentos de sueldo son una motivación importante para ti.					
28	Tu jefe dialoga contigo de manera periódica sobre la calidad de tu trabajo y como podrías mejorar.					
29	La comunicación sobre los resultados y avances de la empresa es clara y transparente.					
30	Tu jefe tiene la capacidad de controlar las actividades y conducir las hacia el logro de objetivos.					
31	El ambiente creado por tus compañeros es el ideal para desempeñar tus funciones.					
32	Tu jefe escucha Tus opiniones y te hace partícipe de las decisiones.					
33	Tu jefe te estimula a tomar decisiones y asumir nuevas responsabilidades					
34	Consideras que la empresa brinda los recursos y herramientas necesarias para alcanzar la producción esperada.					
35	Consideras que la empresa en los últimos años ha logrado incrementar su rentabilidad.					
36	Consideras que hubieron pérdidas significativas en los últimos años, lo que generó un clima inestable en la empresa					

Fuente: Elaborado con información del cuestionario.

TABLA 10: Variables, ítems y puntuación del cuestionario

Variable	Dimensión	Ítems	Puntuación por ítem	
			Máxima	Mínima
Habilidades Gerenciales	Intrapersonales	1 - 9	5	1
	Interpersonales	10 - 14	5	1
	Grupales	15 - 17	5	1
Clima Organizacional	Causales	18 - 24	5	1
	Intermedias	25 - 33	5	1
	Finales	34 - 36	5	1

Fuente: Elaborado con información del cuestionario.

TABLA 11: Modelos de Habilidades Gerenciales

Whetten& Cameron, (2005).	Robert Katz, (1955).	Peter Drucker, (1954).	Berta, M. (2006).
Autoconocimiento emocional	Habilidades	Fijar Objetivos	Comunicación
Auto respeto	Técnicas	Organizar	Toma de decisiones
Autorrealización	Habilidades de	Comunicar	Creatividad
Autocontrol de impulsos	trato personal	Medir y evaluar	Liderazgo
Autonomía	Habilidades	Formar personas	Administración el tiempo
Optimismo	Conceptuales	Motivar	Trabajar en equipo
Flexibilidad			Ser asertivo
Comunicación			Manejo de conflictos
Asertividad			
Empatía			
Poder e influencia			
Colaboración			
Liderazgo			
Motivación			
Manejo de conflictos			
Delegación			
Formación de equipos			

Fuente: Elaborado con la información del marco teórico.

TABLA 12: Modelos de Clima Organizacional

Likert, R. (1967).	Litwin, G. & Stringer, R. (1968).	Gibson, J. & Colbs, D. (1984).	Brunet, L. (1999).
Estructura Administrativa	Estructura Organizativa	Conducta Humana	Autonomía
Decisiones	Responsabilidad	Estructura	Estructura
Competencias	Remuneración	Procesos	Recompensa
Actitudes	Toma de decisiones	Desempeño	Consideración
Motivación	Apoyo	Motivación	Agradecimiento
Rendimiento	Tolerancia al conflicto	Liderazgo	Apoyo
Comunicación	Riesgos	Recompensas	
Toma de decisiones		Toma de decisiones	
Resultados obtenidos		Comunicación	
Productividad			
Ganancia			
Pérdida			

Fuente: Elaborado con la información del marco teórico.

TABLA 13: Promedio de Habilidades Gerenciales intrapersonales en Hostal “Inti”

INDICADOR		Mi jefe identifica sus propias emociones, sentimientos y estados de ánimo, y los efectos que puedan tener	Mi jefe reconoce, acepta sus propias limitaciones y posibilidades	Mi jefe se esfuerza por desarrollar sus talentos y habilidades	Mi jefe maneja adecuadamente sus sentimientos y emociones impulsivas	Mi jefe confía en si mismo y en su capacidad laboral	Mi jefe es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora	Mi jefe encamina a realizar el trabajo de modo diferente, afrontando nuevos retos	Mi jefe sabe controlarse ante situaciones de tensión y frustración por la carga laboral	Mi jefe identifica las causas de un problema, busca alternativas de solución y las ejecuta
N	válidos	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		3.46	3.77	3.85	3.92	3.08	3.31	1.85	3.54	3.846
PROMEDIO TOTAL		3.40								

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

TABLA 14: Promedio de Habilidades Gerenciales interpersonales en Hostal “Inti”

INDICADOR		Mi jefe promueve la comunicación e impulsa el intercambio de información	Mi jefe tiene la capacidad de decir las cosas en el momento, lugar y con las palabras indicadas	Mi jefe ayuda a los demás desde la comprensión de sus necesidades y sentimientos	Mi jefe confía en sí mismo y en su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder	Mi jefe está plenamente involucrado con el trabajo de todos sus colaboradores
N°	Válidos	13	13	13	13	13
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3.92	4.15	3.92	3.77	3.85
PROMEDIO TOTAL		3.92				

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

TABLA 15: Promedio de Habilidades Gerenciales grupales en Hostal "Inti"

INDICADOR		Mi jefe delega autoridad y atribuye responsabilidad a su personal de confianza	Mi jefe promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo	Mi jefe se adapta fácilmente a los cambios que presente el entorno
N°	Válidos	13	13	13
	Perdidos	0	0	0
Media		3.31	3.69	3.77
PROMEDIO TOTAL		3.59		

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

TABLA 16: Promedio de Clima Organizacional causal en Hostal "Inti"

INDICADOR		Mi jefe se adapta fácilmente a los cambios que presente el entorno	Dispones de los materiales y recursos necesarios para realizar tu trabajo	La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores	En tu lugar de trabajo, la iluminación y la ventilación son adecuadas	Considero que mi jefe tiene las habilidades y destrezas que el mercado requiere	Siempre demuestro pre disposición a las diversas actividades que se me deleguen	Me agrada trabajar con mis compañeros	Mi jefe se muestra indiferente cuando sus colaboradores cometen errores en el trabajo.
N°	Válidos	13	13	13	13	13	13	13	13
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		3.77	4	4.46	4.15	3.38	3.92	3.31	4.08
PROMEDIO TOTAL		3.88							

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

TABLA 17: Promedios de Clima Organizacional Intermedio en Hostal "Inti"

INDICADOR		El sueldo que recibo va de acuerdo con las actividades laborales que realizo	Me siento motivado en el puesto de trabajo en el que laboro	Considero que los aumentos de sueldo son una motivación importante para mi	Mi jefe dialoga conmigo de manera periódica sobre la calidad de mi trabajo y como podría mejorar	La comunicación sobre los resultados y marcha de la empresa es clara y transparente	Mi jefe tiene la capacidad de controlar las actividades y conducir las hacia el logro de objetivos	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones	Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones	Mi jefe me estimula a tomar decisiones y asumir nuevas responsabilidades
N	Válidos	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		3.46	3.54	3.46	3.54	3.00	3.92	3.46	3.69	3.62
PROMEDIO TOTAL		3.52								

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

TABLA 18: Promedios de Clima Organizacional final en Hostal "Inti"

INDICADOR		Considero que la empresa brinda los recursos y herramientas necesarias para alcanzar la producción esperada.	Considero que la empresa en los últimos años ha logrado incrementar en su rentabilidad.	Considero que hubieron pérdidas significativas en los últimos años, lo que generó un clima inestable en la empresa
N°	Válidos	13	13	13
	Perdidos	0	0	0

Media	3.62	2.08	4.23
PROMEDIO TOTAL	3.31		

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

TABLA 19: Promedio de Habilidades Gerenciales intrapersonales en Abarrotes “Blanquita”

INDICADOR	INDICADOR	Mi jefe identifica sus propias emociones, sentimientos y estados de ánimo, y los efectos que puedan tener	Mi jefe reconoce, acepta sus propias limitaciones y posibilidades	Mi jefe se esfuerza por desarrollar sus talentos y habilidades	Mi jefe maneja adecuadamente sus sentimientos y emociones impulsivas	Mi jefe confía en sí mismo y en su capacidad laboral	Mi jefe es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora	Mi jefe encamina a realizar el trabajo de modo diferente, afrontando nuevos retos	Mi jefe sabe controlarse ante situaciones de tensión y frustración por la carga laboral	Mi jefe identifica las causas de un problema, busca alternativas de solución y las ejecuta
	Nº	Válidos	17	17	17	17	17	17	17	17
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Media	2.06	2.41	2.65	2.18	2.76	3.06	2.06	2.29	2.12
PROMEDIO TOTAL		2.40								

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

TABLA 20: Promedio de Habilidades Gerenciales interpersonales en Abarrotes “Blanquita”

INDICADOR	INDICADOR	Mi jefe promueve la comunicación e impulsa el intercambio de información	Mi jefe tiene la capacidad de decir las cosas en el momento, lugar y con las palabras indicadas	Mi jefe ayuda a los demás desde la comprensión de sus necesidades y sentimientos	Mi jefe confía en sí mismo y en su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder	Mi jefe está plenamente involucrado con el trabajo de todos sus colaboradores
	Nº	Válidos	17	17	17	17
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	2.88	1.88	2.53	2.24	2.88
PROMEDIO TOTAL		2.48				

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

TABLA 21: Promedio de Habilidades Gerenciales grupales en Abarrotes “Blanquita”

INDICADOR		Mi jefe delega autoridad y atribuye responsabilidad a su personal de confianza	Mi jefe promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo	Mi jefe se adapta fácilmente a los cambios que presente el entorno
N	Válidos	17	17	17
	Perdidos	0	0	0
Media		2.00	2.94	3.47
PROMEDIO TOTAL		2.80		

75

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

TABLA 22: Promedios de Clima Organizacional causal en Abarrotes “Blanquita”

INDICADOR		Dispones de los materiales y recursos necesarios para realizar tu trabajo	La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores	En tu lugar de trabajo, la iluminación y la ventilación son adecuadas	Considero que mi jefe tiene las habilidades y destrezas que el mercado requiere	Me agrada trabajar con mis compañeros	Mi jefe se muestra indiferente cuando sus colaboradores cometen errores en el trabajo.
N	Válidos	17	17	17	17	17	17
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		2.71	3.71	3.29	2.88	4.18	2.53
PROMEDIO TOTAL		3.22					

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

TABLA 23: Promedios de Clima Organizacional intermedio en Abarrotes “Blanquita”

INDICADOR		El sueldo que recibo va de acuerdo con las actividades laborales que realizo	Me siento motivado en el puesto de trabajo en el que laboro	Considero que los aumentos de sueldo son una motivación importante para mi	Mi jefe dialoga conmigo de manera periódica sobre la calidad de mi trabajo y como podría mejorar	La comunicación sobre los resultados y marcha de la empresa es clara y transparente	Mi jefe tiene la capacidad de controlar las actividades y conducir las hacia el logro de objetivos	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones	Mi jefe escucha mis opiniones y me hace participe de las decisiones	Mi jefe me estimula a tomar decisiones y asumir nuevas responsabilidades
N°	Válidos	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		1.88	3.35	4.06	2.18	2.06	3.00	3.59	1.71	2.35
PROM TOTAL		2.69								

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

TABLA 24: Promedios de Clima Organizacional final en Abarrotes “Blanquita”

INDICADOR		Considero que la empresa brinda los recursos y herramientas necesarias para alcanzar la producción esperada.	Considero que la empresa en los últimos años ha logrado incrementar en su rentabilidad.	Considero que hubieron pérdidas significativas en los últimos años, lo que generó un clima inestable en la empresa
N°	Válidos	17	17	17
	Perdidos	0	0	0
Media		3.82	2.88	3.65
PROMEDIO TOTAL		3.45		

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

TABLA 25: Correlacion de Habilidad Intrapersonal con Clima Organizacional causal (promedios altos)

CORRELACIÓN LINEAL SIMPLE		Mi jefe maneja adecuadamente sus sentimientos y emociones impulsivas	La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores
Mi jefe maneja adecuadamente sus sentimientos y emociones impulsivas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 13	.197 .519 13
La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.197 .519 13	1 13

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

Ho: No existe correlación entre la habilidad intrapersonal y clima organizacional - causales (promedios altos).

H1: Existe correlación entre la habilidad intrapersonal y clima organizacional - causales (promedios altos).

$p=0,519$

$\alpha = 0,05$

Se observa que $p > \alpha$; por lo tanto se rechaza hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula

Correlación leve casi insignificante.

TABLA 26: Correlación de Habilidad Intrapersonal con Clima Organizacional Causal (promedios bajos)

CORRELACIÓN LINEAL SIMPLE		Mi jefe encamina a realizar el trabajo de modo diferente, afrontando nuevos retos	
			Me agrada trabajar con mis compañeros.
Mi jefe encamina a realizar el trabajo de modo diferente, afrontando nuevos retos	Correlación de Pearson	1	.344
	Sig. (bilateral)		.250
	N	13	13
Me agrada trabajar con mis compañeros	Correlación de Pearson	.344	1
	Sig. (bilateral)	.250	
	N	13	13

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

Ho: No existe correlación entre la habilidad intrapersonal y el clima organizacional - causales (promedios bajos).

H1: Existe correlación entre la habilidad intrapersonal y el clima organizacional - causales (promedios bajos).

$p=0,250$

$\alpha = 0,05$

Se observa que $p > \alpha$; por lo tanto se rechaza hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula

Baja correlación, definida pero baja.

TABLA 27: Correlación de Habilidad Interpersonal con Clima Organizacional Intermedio (promedios altos)

CORRELACIÓN LINEAL SIMPLE		Mi jefe tiene la capacidad de decir las cosas en el momento, lugar y con las palabras indicadas.	Mi jefe tiene la capacidad de controlar las actividades y conducirlas hacia el logro de objetivos.
Mi jefe tiene la capacidad de decir las cosas en el momento, lugar y con las palabras indicadas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	.664*
N	N	13	13
Mi jefe tiene la capacidad de controlar las actividades y conducirlas hacia el logro de objetivos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.664*	1
N	N	13	13

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

Ho: No existe correlación entre habilidad interpersonal y clima organizacional - intermedias (promedio alto).

H1: Existe correlación entre habilidad interpersonal correlación y clima organizacional - intermedias (promedio alto).

$p=0,013$

$\alpha = 0,05$

Se observa que $p < \alpha$; por lo tanto se rechaza hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

Nivel de Correlación muy buena.

TABLA 28: Correlacion de Habilidad Interpersonal con Clima Organizacional Intermedio (promedio bajo)

CORRELACIÓN LINEAL SIMPLE		Mi jefe está plenamente involucrado con el trabajo de todos sus colaboradores.	La comunicación sobre los resultados y marcha de la empresa es clara y transparente.
Mi jefe está plenamente involucrado con el trabajo de todos sus colaboradores	Correlación de Pearson	1	.621*
	Sig. (bilateral)		.024
	N	13	13
La comunicación sobre los resultados y marcha de la empresa es clara y transparente	Correlación de Pearson	.621*	1
	Sig. (bilateral)	.024	
	N	13	13

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

Ho: No existe correlación entre habilidad interpersonal y clima organizacional - intermedias (promedio bajo).

H1: Existe correlación entre habilidad interpersonal correlación y clima organizacional - intermedias (promedio bajo).

$p=0,024$

$\alpha = 0,05$

Se observa que $p < \alpha$; por lo tanto se rechaza hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Nivel de Correlación muy buena.

TABLA 29: Correlación de Habilidades Grupales con Clima Organizacional Final (promedios altos)

CORRELACIÓN LINEAL SIMPLE		Mi jefe se adapta fácilmente a los cambios que presente el entorno.	Considero que hubieron pérdidas significativas en los últimos años, lo que generó un clima inestable en la empresa.
Mi jefe se adapta fácilmente a los cambios que presente el entorno	Correlación de Pearson	1	.064
	Sig. (bilateral)		.834
	N	13	13
Considero que hubieron pérdidas significativas en los últimos años, lo que generó un clima inestable en la empresa	Correlación de Pearson	.064	1
	Sig. (bilateral)	.834	
	N	13	13

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

Ho: No existe correlación entre habilidad interpersonal y clima organizacional - finales (promedio alto).

H1: Existe correlación entre habilidad interpersonal y clima organizacional - finales (promedio alto).

$p=0,834$

$\alpha = 0,05$

Se observa que $p > \alpha$; por lo tanto se rechaza hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula

Correlación leve casi insignificante.

TABLA 30: Correlacion de Habilidades Grupales con Clima Organizacional Final (promedios bajos)

CORRELACIÓN LINEAL SIMPLE		Mi jefe delega autoridad y atribuye responsabilidad a su personal de confianza.	Considero que la empresa brinda los recursos y herramientas necesarias para alcanzar la producción esperada.
Mi jefe delega autoridad y atribuye responsabilidad a su personal de confianza	Correlación de Pearson	1	.715**
	Sig. (bilateral)		.006
	N	13	13
Considero que la empresa brinda los recursos y herramientas necesarias para alcanzar la producción esperada.	Correlación de Pearson	.715**	1
	Sig. (bilateral)	.006	
	N	13	13

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

Ho: No existe correlación entre habilidad interpersonal y clima organizacional - finales (promedio bajo).

H1: Existe correlación entre habilidad interpersonal y clima organizacional - finales (promedio bajo).

$p=0,006$

$\alpha = 0,05$

Se observa que $p < \alpha$; por lo tanto se rechaza hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

Nivel de Correlación muy buena.

TABLA 31: Correlación de Habilidades Intrapersonales con Clima Organizacional Causal (promedios altos)

CORRELACIÓN LINEAL SIMPLE		Mi jefe es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora.	La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores.
Mi jefe es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora	Correlación de Pearson	1	.057
	Sig. (bilateral)		.829
N		17	17
La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores	Correlación de Pearson	.057	1
	Sig. (bilateral)	.829	
N		17	17

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

Ho: No existe correlación entre habilidad interpersonal y clima organizacional - causales (promedio alto).

H1: Existe correlación entre habilidad interpersonal y clima organizacional - causales (promedio alto).

$p=0,829$

$\alpha = 0,05$

Se observa que $p > \alpha$; por lo tanto se rechaza hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula

Correlación leve casi insignificante

TABLA 32: Correlación de Habilidades Intrapersonales con Clima Organizacional Causal (promedios bajos)

CORRELACIÓN LINEAL SIMPLE		Mi jefe identifica sus propias emociones, sentimientos y estados de ánimo, y los efectos que puedan tener.	Mi jefe se muestra indiferente cuando sus colaboradores cometen errores en el trabajo.
Mi jefe identifica sus propias emociones, sentimientos y estados de ánimo, y los efectos que puedan tener	Correlación de Pearson	1	.118
	Sig. (bilateral)		.651
	N	17	17
Mi jefe se muestra indiferente cuando sus colaboradores cometen errores en el trabajo.	Correlación de Pearson	.118	1
	Sig. (bilateral)	.651	
	N	17	17

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

Ho: No existe correlación entre habilidad interpersonal y clima organizacional - causales (promedio bajo).

H1: Existe correlación entre habilidad interpersonal y clima organizacional - causales (promedio bajo).

$p=0,651$

$\alpha = 0,05$

Se observa que $p > \alpha$; por lo tanto se rechaza hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula

Correlación leve casi insignificante.

TABLA 33: Correlación de Habilidades Interpersonales con Clima Organizacional Intermedio (promedios bajos)

CORRELACIÓN LINEAL SIMPLE		Mi jefe tiene la capacidad de decir las cosas en el momento, lugar y con las palabras indicadas.	Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones.
Mi jefe tiene la capacidad de decir las cosas en el momento, lugar y con las palabras indicadas	Correlación de Pearson	1	-.062
	Sig. (bilateral)		.813
	N	17	17
Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones	Correlación de Pearson	-.062	1
	Sig. (bilateral)	.813	
	N	17	17

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

Ho: No existe correlación entre habilidad interpersonal y clima organizacional - causales (promedio bajo).

H1: Existe correlación entre habilidad interpersonal clima organizacional - causales (promedio bajo).

$p=0,813$

$\alpha = 0,05$

Se observa que $p > \alpha$; por lo tanto se rechaza hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula

Correlación leve casi insignificante negativa.

TABLA 34: Correlación de Habilidades Grupales con Clima Organizacional Final (promedios altos)

CORRELACIÓN LINEAL SIMPLE		Mi jefe se adapta fácilmente a los cambios que presente el entorno	Considero que la empresa brinda los recursos y herramientas necesarias para alcanzar la producción esperada.
Mi jefe se adapta fácilmente a los cambios que presente el entorno	Correlación de Pearson	1	.086
	Sig. (bilateral)		.743
	N	17	17
Considero que la empresa brinda los recursos y herramientas necesarias para alcanzar la producción esperada.	Correlación de Pearson	.086	1
	Sig. (bilateral)	.743	
	N	17	17

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

Ho: No existe correlación entre habilidades grupales y clima organizacional - finales (promedio alto)

H1: Existe correlación entre habilidad grupales y clima organizacional - finales (promedio alto)

$p=0,743$

$\alpha = 0,05$

Se observa que $p > \alpha$; por lo tanto se rechaza hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula

Correlación leve casi insignificante.

TABLA 35: Correlación de Habilidades Grupales con Clima Organizacional Final (promedios bajos)

CORRELACIÓN LINEAL SIMPLE		Considero que hubieron pérdidas significativas en los últimos años, lo que generó un clima inestable en la empresa.
Mi jefe delega autoridad y atribuye responsabilidad a su personal de confianza.	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1 .079 .762
N		17 17
Considero que hubieron pérdidas significativas en los últimos años, lo que generó un clima inestable en la empresa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.079 .762 1
N		17 17

Fuente: Elaborado con la información del cuestionario.

Ho: No existe correlación entre habilidad grupales y clima organizacional - finales (promedio bajo).

H1: Existe correlación entre habilidad grupales y clima organizacional - finales (promedio bajo).

$p=0,762$

$\alpha = 0,05$

Se observa que $p > \alpha$; por lo tanto se rechaza hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula

Correlación leve casi insignificante.