

Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020

(Proposal for a design of Management Competences as an influence factor in the organizational climate of a higher education institution in Xalapa, Veracruz. 2016-2020)

Mireya Nahou Larrea*

Recibido: 09/12/19

Aceptado: 09/12/19

RESUMEN

Hablar de competencias o habilidades directivas y clima organizacional hoy en día, es determinante para considerar la importancia que tienen estos factores para el buen funcionamiento de las organizaciones. En este trabajo se hace una sugerencia sobre las habilidades que los directivos y mandos medios de una Institución de Educación Superior, deberían desarrollar, con la finalidad de proponer un modelo de competencias directivas actuales, con el objetivo de coadyuvar a la generación de un clima organizacional favorable en la Institución, por la importancia que tiene en la satisfacción laboral y logro de objetivos. En este trabajo de investigación de campo, se describen las variables que sustentan al Clima organizacional en una Institución de Educación Superior y determinar si son las Habilidades Directivas el factor principal de influencia en un clima organizacional satisfactorio o insatisfactorio como objeto de estudio de esta investigación. Las variables más significativas en el estudio son liderazgo, motivación, estructura organizacional, comunicación, resolución de conflictos, recompensas, gestión de recursos humanos y gestión administrativa en la influencia del Clima organizacional. El sustento teórico-científico de la investigación, procede del estudio de las teorías relacionadas a las habilidades directivas y al clima organizacional y al conocimiento de las diferentes dimensiones en cada una de las variables. Se describe, el contexto de la Institución de Educación Superior y se llega a la conclusión de que variables como liderazgo, comunicación, manejo de conflictos, motivación, estructura organizacional, recompensas, gestión de recursos humanos y administrativa, son los principales factores que logran las correlaciones más altas en esta investigación.

Palabras claves: habilidades directivas; clima organizacional; Institución de Educación Superior.

ABSTRACT

Speaking of managerial skills or abilities and organizational climate today, is crucial to consider the importance of these factors for the proper functioning of organizations. In this work a suggestion is made about the skills that the managers and middle managers of a Higher Education Institution should develop, with the purpose of proposing a model of current managerial competences, with the aim of contributing to the generation of an organizational climate favorable in the Institution, for the importance it has in job satisfaction and achievement of objectives. In this field research work, we describe the variables that sustain the organizational climate in a Higher Education Institution and determine if the Directives Skills are the main factor of influence in a satisfactory or unsatisfactory organizational climate as an object of study of this research. The most significant variables in the study are leadership, motivation, organizational structure, communication, conflict resolution, rewards, management of human and administrative resources in the influence of the organizational climate. The theoretical-scientific sustenance of the investigation, comes from the study of the theories related to the directive Skills and the organizational Climate and to the knowledge of the different dimensions in each one of the variables. The context of the Higher Education Institution is described and it is concluded that variables such as leadership, communication, conflict management, motivation, organizational structure, rewards, management of human and administrative resources, are the main factors achieved by the higher correlations in this investigation.

Keywords: management skills; organizational climate; Higher Education Institution.

JEL Classification: J240

* Doctorante y académica de la Universidad de Xalapa (UX), Xalapa. Correo electrónico: admonrcmaster@gmail.com

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones se enfocan en estudiar el comportamiento de los individuos, debido al impacto económico-social que genera y su repercusión en la productividad con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y ser más competitivas en el mundo global.

Para ello, es importante que quienes dirigen a las organizaciones, estén bien capacitados para dar cumplimiento cabal a la satisfacción de clientes y brindar un servicio de calidad.

Dicho lo anterior, la formación y desarrollo de las habilidades directivas, son fundamentales para el logro de objetivos en diferentes sectores. El éxito o fracaso de las organizaciones son responsabilidad de quienes están al mando de ellas por lo que se convierte en una necesidad cada vez más frecuente, la capacitación en la formación de competencias gerenciales que conduzcan a los líderes a la mejor toma de decisiones laborales.

Cuando los dirigentes saben lo que sus colaboradores perciben de la organización, es más fácil que puedan guiarlos hacia comportamientos que contribuyan al logro de los resultados personales y organizacionales. De ahí la importancia que tiene actualmente la adecuada gestión del talento humano que incluye una formación integral para el desarrollo de habilidades directivas que coadyuven al éxito de la organización ante un mundo competitivo y globalizado.

En términos generales, el proceso de investigación es concebido como proceso de aprendizaje que inició con la exploración del marco teórico basado en el tema de las habilidades directivas y del clima organizacional.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, las organizaciones requieren competir ante un mundo globalizado que exige cada vez más estándares de alta calidad y productividad para hacer frente a los retos actuales.

Las organizaciones son entes sociales únicos e irrepetibles, conformadas por individuos, creadas intencionalmente para la obtención de determinados objetivos o metas, mediante el trabajo humano y del usufructo de los recursos materiales (Díez, Redondo, Barriero & López, 2002; Delgadillo, 2003), que se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes y es productiva cuando alcanza sus metas, utilizando los recursos a un mínimo costo (Robbins & Judge, 2009; Dávila, 2001; Grandas, 2000).

El objetivo de toda organización, es minimizar los costos, alcanzando sus propósitos mediante la coordinación de sus recursos. El fin principal es generar productividad y satisfacción en los clientes,

por lo que la pérdida de estos factores, se le ha relacionado con distintos enfoques.

La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbins & Judge, 2009). Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas (Singh, 2008).

El cumplimiento de los objetivos organizacionales es responsabilidad de quienes dirigen a la organización. Si los recursos no están administrados eficientemente, la productividad disminuye de forma que afecta las metas en conjunto. Estos procesos son importantes en el trabajo, ya que influyen en el desempeño de los individuos y de los grupos, lo cual incide en la productividad del grupo o colectivo y de la organización en su conjunto (Robbins & Judge, 2009; Saari & Judge, 2004; Grandas, 2000).

Otros autores han señalado el enfoque sistémico de la productividad y la influencia de las personas en ésta (Ugah, 2008; Peters & Waterman, 1985), por lo que, la productividad de una organización está afectada por ciertas características y comportamientos del individuo, en la cual están inmersos procesos psicológicos y psicosociales (Samaniego, 1998; Charles, 2001; Delgadillo, 2003; Kemppilä & Lönnqvist, 2003; Tolentino, 2004; Saari & Judge, 2004; Jones & Chung, 2006).

Una de las características mencionadas anteriormente y que contribuye a la productividad organizacional, es la satisfacción laboral del empleado, lo que conduce a la motivación por su centro de trabajo. Los trabajadores productivos tienen más probabilidades de sentirse bien. Es decir, la productividad es la que lleva a la satisfacción y no al contrario.

La motivación del personal, es responsabilidad de quienes conducen a las organizaciones. La mala gestión del capital humano, que es el resultado de la incompetencia de los líderes, disminuye la moral de los empleados la cual es la base de la motivación que es un componente clave para la productividad y sus consecuencias se traducen en una organización con baja moral, alta rotación de los empleados, altos niveles de ausentismo y un clima laboral insatisfactorio, que ocasiona costos de contratación y capacitación por mencionar solo algunos.

El ausentismo se debe a varios factores (Robbins 2004), pero es consecuencia de la insatisfacción laboral que el trabajador experimenta, tanto como el estrés laboral, así como la rotación de personal que es otro factor que genera la baja productividad en las empresas.

Sin embargo, el clima organizacional es generado por diversas causas entre las que destacan

la forma de conducción de las organizaciones a cargo de sus dirigentes. Los malos gerentes tienden a reaccionar en forma negativa y provocan desmotivación por su mala gestión, que es causa de grandes fracasos empresariales. En consecuencia, la falta de habilidades directivas en las organizaciones, genera un clima laboral insatisfactorio que a su vez puede provocar algunas consecuencias mayores como lo son el ausentismo, la rotación de personal, la baja moral, la desmotivación del personal, la hostilidad en las relaciones interpersonales, la baja productividad, la no identificación con la organización y su cultura entre otros.

Así, aunque se reconoce la importancia de las aportaciones y enfoques de estudio que buscan atender al problema de la falta de productividad organizacional y los factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados, lo que ocasiona un clima laboral desfavorable, se analiza el caso de una Institución de Educación Superior donde existe un número considerable de trabajadores que manifiestan sus percepciones y describen a la organización con un clima no apto para el desarrollo de sus actividades en ciertos rubros como desmotivación, relaciones interpersonales indiferentes, falta de estructura organizacional y liderazgo, apatía, conflictos, falta de trabajo en equipo, insatisfacción con el sistema de compensaciones, comunicación ineficiente, entre los más importantes, por lo que se considera la carencia de habilidades directivas como causa principal de un clima laboral insatisfactorio en una Institución de Educación Superior.

Mientras existen factores reconocidos como la carente gestión del capital humano, o falta de estructura organizacional, y mecanismos de comunicación ineficientes, o insatisfacción laboral, ausentismo, o altos índices de rotación de personal, relaciones interpersonales frágiles, grupos de trabajo poco cohesionados, desmotivación, a nivel organizacional destaca un clima laboral hostil que puede llevar a la institución al declive total. Es decir, se relaciona la falta de habilidades directivas como causa principal del clima organizacional insatisfactorio en la Institución de Educación Superior.

Según Robbins (2005), "El centro de liderazgo creativo estima que más de la mitad de los gerentes y administradores tiene algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente". Una encuesta de la Revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos fueron sus inadecuadas habilidades interpersonales. Es muy probable que se despidan más administradores por la pobreza de sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto según el estudio. Un mal liderazgo, siempre tiene graves consecuencias.

De acuerdo a los resultados de la investigación realizada en Agosto de 2018 en la Institución de Educación Superior, en el documento denominado "Liderazgo y la Gestión del Talento Humano en el

marco de la Cultura Organizacional", efectuado por el Dr. Juan Manuel Ortiz García, docente investigador de la Universidad Veracruzana y catedrático de la Universidad de Xalapa, responsable del proyecto, se tienen los siguientes resultados de Cultura y Clima Organizacional mediante encuesta aplicada. Ver Cuadro No. 1 y 2.

**CUADRO No. 1
PERCEPCIÓN QUE TIENEN LOS
COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN DE
EDUCACIÓN SUPERIOR ACERCA DEL ENTORNO
LABORAL**

| Clasificación del trabajador | No. | Percepción |
|-------------------------------|-----|-------------------------|
| Colaboradores administrativos | 65 | Compañerismo Lealtad |
| Sexo femenino | 34 | Confianza |
| Sexo masculino | 31 | Contribución |
| Total departamentos | 29 | |

Fuente: Elaboración propia a partir de Ortiz (2018).

**CUADRO No. 2
CONSIDERACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO POR PARTE DE MANDOS MEDIOS**

| Clasificación del trabajador | No. | Percepción |
|------------------------------|-----|---------------------------|
| Mandos medios | 29 | Liderazgo |
| Sexo femenino | 14 | Capacidad de coordinación |
| Sexo masculino | 15 | Organización |

Fuente: Elaboración propia a partir de Ortiz (2018).

El estudio indica, según Ortiz (2018) que estos esfuerzos a pesar de ser consistentes y de alto valor realizados con las mejores intenciones por parte de las autoridades, deben estar encaminados eficazmente al logro de los objetivos personales y organizacionales.

Si bien se muestran señales de compañerismo, lealtad, confianza y espíritu de contribución al desarrollo de la Institución, y a pesar de que el personal se considera con las competencias necesarias para realizar su función orientado al cumplimiento de sus tareas, el estudio señala, no obstante, la necesidad de un mayor dinamismo de emprendimiento que represente nuevos retos, como afirma el autor.

El clima organizacional que se genere en la Institución, va a influir de manera directa en las acciones que realicen los colaboradores y en la actitud general que estos tengan para desempeñar su labor diaria, lo que incide directamente en la productividad organizacional, como lo sostiene Ortiz.

Con base en información obtenida en el período 2016-2018 a través de jefaturas de escuela, mandos directivos y medios, observación directa, y estudios de investigación realizados por otras Instituciones como la Universidad Veracruzana en Diciembre de 2016 y el Informe técnico del estudio realizado a la

Institución de Educación Superior, sobre la cultura organizacional mencionado anteriormente, es que se detectaron áreas de oportunidad para el fortalecimiento de las habilidades directivas que repercuten en el clima organizacional de la Universidad.

Los intentos realizados por la Institución de Educación Superior, por generar un clima organizacional estable, como actividades de integración, cursos constantes de capacitación al personal y encuestas de satisfacción laboral, se deben complementar con algunas otras acciones derivadas de las áreas de oportunidad en el desarrollo de habilidades directivas y en la cohesión organizacional para incidir en un buen clima organizacional.

Lo anterior evidencia la necesidad de atender el problema, desde un enfoque organizacional, en beneficio de la empresa y su posición productiva. Por lo que se plantea como problema de investigación: ¿Existe una relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional satisfactorio de la Institución de Educación Superior?

Hablar de habilidades directivas y clima organizacional hoy en día, es determinante para considerar la importancia que tienen estos factores para el buen funcionamiento de las organizaciones. En este trabajo se hace una sugerencia sobre las habilidades, actualmente competencias, que los directivos y mandos medios de la Institución de Educación Superior deberían desarrollar, y proponer un modelo de contribuya al Desarrollo Organizacional, con el fin de coadyuvar a la generación de un clima organizacional favorable en la Institución, por la importancia que tiene en la satisfacción laboral y logro de objetivos.

III. ALCANCES

El alcance de esta investigación es proponer un modelo innovador de competencias directivas actuales para incidir favorablemente en el ambiente organizacional de las Instituciones de Educación Superior y de las organizaciones en general.

Dadas las condiciones de falta de tiempo, este trabajo de investigación se ha limitado a los resultados obtenidos con las correlaciones de algunas variables que no representan la totalidad de las variables, pero que muestran un resultado significativo para su interpretación, así como la aplicación de la prueba piloto que ha sido sometido a una muestra muy pequeña del total de la población.

La actual investigación, se desarrolla en el contexto de una organización que por cuestiones éticas omite su nombre, mexicana, veracruzana, del sector de Educación Superior, cuya situación históricamente, coincide con las características de la organización que sobrevive en medio de condiciones de crecimiento, posicionamiento, apertura a nuevas tecnologías, en medio de una situación

socioeconómica compleja para el Estado de Veracruz, considerando circunstancias políticas de nueva Administración Pública y por consiguiente de un desarrollo económico lento para la productividad de las empresas y organizaciones veracruzanas.

Existen distintas razones que justifican y enmarcan este trabajo. En primer lugar, se explica desde un interés personal y profesional de estudio en relación al campo administrativo y desarrollo organizacional, destacando competencias gerenciales actuales que contribuyan en el desarrollo personal y crecimiento profesional a través de la puesta en marcha de un programa que destaque las más relevantes habilidades directivas con una tendencia moderna para coadyuvar en la problemática actual del centro de trabajo personal. Con la formación de las habilidades directivas necesarias, contribuir al logro de objetivos organizacionales y personales que hagan de las Instituciones de Educación Superior, entidades más productivas y competitivas en el mundo actual.

La primera necesidad nos acerca al objeto de estudio de la investigación; la segunda nos lleva a conocer el objeto de estudio en su contexto y sus características; la tercera, nos plantea la finalidad de la investigación que es determinar la correlación entre las Habilidades Directivas y el Clima organizacional, para diseñar un modelo de capacitación y desarrollo en torno a estas competencias gerenciales y determinar su injerencia en la generación de un clima organizacional satisfactorio

IV. METODOLOGÍA

Operativamente, la propuesta señala elementos necesarios para responder al objetivo de la investigación que es diseñar el modelo de Desarrollo Organizacional centrado en un programa de capacitación y desarrollo en competencias gerenciales como causa de la carencia de Habilidades Directivas con la finalidad de influir en el clima laboral satisfactorio de una organización de Educación Superior, el cual provee resultados como la disminución del ausentismo del personal, relaciones armónicas interpersonales, incremento en la motivación de los colaboradores, eficacia en la comunicación, establecimiento de sistemas efectivos de compensaciones, mecanismos de resolución de conflictos, trabajo colaborativo, entre otros.

Los objetivos específicos de la Tesis, se concretan a través del Estudio de Campo en una Institución de Educación Superior Privada, ubicada en la Cd. De Xalapa, Ver. Con un total de 152 colaboradores de distintas jerarquías y cargos laborales.

Para responder a los objetivos propuestos, se diseña un proceso de investigación desde el paradigma histórico de las habilidades directivas con la finalidad de describir la evolución de su contexto y la acepción actual y el desarrollo de habilidades desde el enfoque técnico y mecanicista hasta las

nuevas habilidades blandas que requieren adoptar todos los directivos en las empresas de hoy en día.

En términos generales el proceso de investigación es concebido como proceso de aprendizaje que inició con la exploración del marco teórico basado en el tema de las habilidades directivas y del clima organizacional.

Frente a ello, el método consideró como herramienta al Estudio de Casos a través de la técnica de la Encuesta, como un medio por el que se obtiene información contrastada, enfoques diversos sobre las habilidades directivas y el clima organizacional y los procesos implantados en casos particulares. A la vez, recoge las experiencias, el saber y las valoraciones de informantes y expertos, lo que contribuye a conformar un *corpus* de conocimiento en este tema de tanta actualidad.

La intención de diseñar una investigación que involucrara las variables habilidades directivas y clima organizacional, fue adoptada para obtener información de la relación existente entre ambas variables en una Institución de Educación Superior en Xalapa, Ver. y que ha arrojado resultados de clima organizacional poco satisfactorio, y poner en marcha un modelo que coadyuve a la capacitación de las mencionadas habilidades en la aplicación de estrategias diarias que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional en el centro de trabajo y se logren los resultados esperados.

Para Cooper y Schindler (2001), el diseño del procedimiento de la investigación debe ser cuidadosamente planeado para producir resultados tan objetivos como sea posible. Es decir, el proceso investigativo debe ser minucioso, sin intervenciones subjetivas en la medida de lo posible y proponer controles satisfactorios. Toda observación debe ser documentada y escrita y fundamentalmente objetiva para evitar la influencia del prejuicio personal.

Esta investigación se basa en el método hipotético-deductivo, con enfoque de orden mixto, cuyo objetivo es la recolección de información a través de la técnica de la encuesta; es correlacional, (porque se asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población) de acuerdo a Sampieri (2014) con un alcance descriptivo, *in situ*.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Sampieri & Mendoza, 2008).

Es decir, el resultado final, es producto de la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos y la finalidad es lograr la comprensión general del

fenómeno que se estudia, mediante la discusión e interpretación en su conjunto.

Como lo indica Sampieri (2014), en los estudios descriptivos, se busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir se pretende medir información de manera independiente o conjunta sobre las variables de estudio.

El tipo de investigación se considera no experimental (Estudios realizados sin manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos); al considerar lo importante que son las habilidades directivas en la determinación del clima laboral, se considera a la investigación de diseño transversal (recopilación de datos en un momento único), y correlacional para establecer una relación entre las variables de estudio, con base en una investigación de campo, a través de la técnica de encuesta cuyo instrumento validado por investigadores del IIESCA de la Universidad Veracruzana, es un cuestionario de 20 preguntas de opción múltiple y tres preguntas abiertas para definir la percepción de clima laboral y con adaptación al contexto de este estudio.

El instrumento ha sido aplicado a una muestra de 10 personas como prueba piloto a colaboradores de mandos directivos-medios y operativos de la Institución de Educación Superior de estudio de una población total de 152 empleados.

Diseño de la muestra: para considerar las dimensiones del instrumento, se tomaron en cuenta aspectos como la edad, el género, estado civil, nivel de estudios, antigüedad laboral, gestión administrativa, comunicación organizacional, comunicación entre los miembros de la Institución, estructura organizacional, insatisfacción en cuanto a la capacitación, conflictos interpersonales, resolución de conflictos, trabajo en equipo, motivación, materiales, salario, sistema de recompensas, liderazgo, gestión del personal y aspectos de seguridad e higiene.

La técnica utilizada fue el análisis estadístico con herramienta SPSS, para procesar, analizar e interpretar los datos de las variables y correlación de Pearson lo que permitirá conocer la relación que existe entre las variables de estudio: habilidades directivas y clima organizacional.

V. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para la obtención de resultados, se empleó la técnica estadística SPSS, y se ejecutó la correlación con las 20 variables del instrumento aplicado.

Se obtiene un Alpha De Cronbach de .869, lo que determina que es confiable en relación a las variables más representativas.

Las variables de Edad, Antigüedad e Insatisfacción por la capacitación, describen una media de 2 “de 26 a 36 años”, así como una antigüedad entre 4 y 7 años y una respuesta en Insatisfacción de “algo en desacuerdo”. La edad y la motivación corresponden a las respuestas “de 26 a 33 años” y en la media de motivación “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

La edad con respecto a la motivación, de acuerdo a la correlación de Pearson, tiene una significancia de .689 por lo que se acepta la Hipótesis Nula Ho. De no tener una correlación significativa entre estas variables y tener una relación inversamente proporcional de -.145.

La variable motivación tiene una media que corresponde a la respuesta “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y su correlación con la edad es inversamente proporcional de -.145 con una significancia de .689 por lo que no hay mucha relación entre ellas.

Entre estas dos variables, el resumen del modelo proporciona un R cuadrado de .533 lo que significa que el 53% mantiene una relación entre ambas variables.

El nivel de estudios presenta una significancia de .386 con respecto a la motivación por lo que no se relacionan estas variables. Sin embargo la motivación presenta una significancia de .026 lo que quiere decir que $P > .05$ y se deduce que tienen una amplia relación estas variables a pesar de presentar una relación inversamente proporcional por ser negativa: -.157 Nivel de estudios.

Las variables Género, Estructura Organizacional, Insatisfacción de la capacitación obtenida, Resolución de Conflictos, Motivación y Liderazgo, tienen una media que corresponden a las respuestas: Femenino, Estructura Organizacional e Insatisfacción: “algo en desacuerdo”, resolución de conflictos “Muy en desacuerdo”, Motivación: “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y liderazgo “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

El Género y la Estructura Organizacional presenta una relación inversa de -2.18 con una significancia de .545 por lo que estas variables no se relacionan; sin embargo con la insatisfacción por la capacitación, el resultado es de .863 por lo que están muy alejadas en correlación. Sin embargo el género y la insatisfacción por la capacitación es de .063 por lo que $P > .05$ y representa una correlación válida.

La estructura organizacional y el género, tienen una correlación inversa de -2.18 y una significancia de .545 por lo que no representan relación significativa; pero sí de la Estructura y la Insatisfacción por la Capacitación cuya significancia es de .032 haciéndola válida.

La insatisfacción de la capacitación y la estructura organizacional es de .863 y .930 por lo que estas variables no se relacionan; en cuanto a la

resolución de conflictos y la motivación y la relación con la primer variable es de .379 y .230, (una relación muy débil), así como con el liderazgo, que es de .773. La relación es muy débil.

La estructura organizacional y la resolución de conflictos presenta una significancia de .242 y en relación a la motivación es de .870, por lo que la correlación no es válida; sin embargo para el liderazgo es de .159 lo que quiere decir que sí hay una correlación pero es débil.

La resolución de conflictos en relación al género es de .111 aunque es inversa, de -.535 (sí hay una relación válida aunque débil); no así con la estructura organizacional y la insatisfacción por la capacitación y la motivación, presentando datos de .242, .379, .250 respectivamente, pero sí existe una aproximación con la variable liderazgo de .106

La motivación y el género arroja resultados de relación inversa de -.117 con una significancia de .747 y en relación a la estructura organizacional de .870, con la insatisfacción de .230, con la resolución de conflictos de .250 por lo que no son válidas las correlaciones, no así con el liderazgo que es de .027 donde $P < .05$ y representa una correlación válida.

El liderazgo en cuanto al género, no representa correlación, aunque es inversa -.034, presenta un puntaje de .926, para el género, .159 para la estructura organizacional, .773 para la insatisfacción por la capacitación, .106 para la resolución de conflictos, .027 para motivación (Sí es válida).

El resumen del modelo con estas variables, arrojan un R Cuadrado de .747 lo que significa que el 74% mantienen una relación con la comunicación organizacional, el género y la edad. Entre el género y la edad, representan una relación inversamente proporcional.

En relación a la variable liderazgo, y las variables género, edad, comunicación organizacional, solamente esta última tiene significancia por mostrar un .010 ($P > .05$), no así el género, con .800 y la edad con .244, donde las correlaciones no son sólidas.

Entre las variables género, edad, estado civil, nivel estudios, conflictos, trabajo en equipo y liderazgo, las medias representan las siguientes respuestas: Femenino, de 26 a 33 años, especialidad en nivel de estudios, “algo en desacuerdo”, “ni en acuerdo ni en desacuerdo” en trabajo en equipo y liderazgo.

El liderazgo tiene una relación inversa con el género, la edad, el estado civil, el nivel de estudios y los conflictos, de -.034, -.420 -.180 -.070 -.836, respectivamente y significancias de .926, .227, .619, .847 y .324 (no tienen relación válida entre ellas salvo la variable Conflictos con .003,) debido a que $P < .05$ entonces se rechaza la Hipótesis Nula.

La variable Género tiene una relación inversamente proporcional con el liderazgo, el estado

civil y los conflictos de -.034,-.028 y-.066 y significancia de .926,.939,.374,.857 y.738 en relación al liderazgo, edad, estado civil, nivel de estudios, conflicto y trabajo en equipo. En todos los casos $P >$ desviación por lo que se aprueba la hipótesis nula y no existe correlación entre ellas.

La variable Edad tiene una relación inversa con el liderazgo de -.420 y una significancia de .227 con el liderazgo, .939 con el género, .086 con el nivel de estudios, .325 con los conflictos y .599 con el trabajo en equipo por lo que estas variables no se relacionan salvo con el estado civil que es de .047 y una relación cercana con el nivel de estudios.

El nivel de estudios tiene una correlación inversa con el liderazgo de -.070 y de -.074 con el trabajo en equipo y una significancia de .847, .374, .086,.583 .967 y.839 con las variables anteriores, por lo que la correlación entre ellas no es de valor.

En cuanto al nivel de conflictos existe una correlación inversa de-.836 con el liderazgo y de -.448 con el trabajo en equipo, la significancia con el género es de .857, .325 para la edad, .221 para el estado civil, .967 para nivel de estudios, y.194 para el trabajo en equipo. La única relación válida es con el liderazgo ya que $.003 < .005$ por lo que se rechaza la hipótesis nula.

El trabajo en equipo tiene una significancia con todas las variables anteriores de .324, .738,.599.424,.839, respectivamente y no existe una representatividad de correlación. La más cercana es con el nivel de conflictos, sin embargo, la relación es débil con .194.

El resumen del modelo indica una R cuadrado de .749 que significa que el 74% mantienen una relación entre las variables antigüedad, trabajo en equipo, edad, conflicto en relación al Liderazgo como variable independiente.

La correlación del liderazgo con la variable conflictos es de .040 que representa una relación fuerte, no así con el trabajo en equipo.969, la Edad.411 y .471 cuya correlación es débil.

En cuanto a la comunicación entre los miembros, la motivación, los materiales necesarios, el salario, las recompensas, la media de estas variables indican estar "algo de acuerdo" "ni de acuerdo ni en desacuerdo", "Algo en desacuerdo", "muy en desacuerdo" respectivamente.

Las correlaciones entre las variables liderazgo, género, edad, estado civil, nivel de estudios, motivación, materiales necesarios, salario y recompensas

El liderazgo muestra una relación inversamente proporcional al género, la edad, el estado civil, el nivel de estudios y una significancia de .926 para el género, .227 para la edad, .619 para el estado civil, .847 para nivel de estudios, .312 para materiales necesarios, .268 para salario y .638 para

recompensas por lo que representan correlaciones no válidas ni significativas, no obstante para la variable motivación, sí es relevante ya que presenta un puntaje de .027.

Para la variable Género, El liderazgo, el estado civil y la motivación, así como los materiales necesarios, demuestran una relación inversamente proporcional, y puntajes de .926 para el liderazgo, .939 para la edad, .374 para el nivel de estudios, .747 para la motivación, .545 materiales, .707 salario y .824 recompensa por lo que no son representativas.

Sin embargo, la Edad tiene una relación inversa con el liderazgo de -.420 y la motivación de -.145. Puntajes de .227 para el liderazgo, .939 para el género, .689 para la motivación, .724 para los materiales, .741 para el salario y.841 para la recompensa. Sin embargo las variables edad y estado civil con .047 y .086 con el nivel de estudios, se relacionan más.

El estado civil, guarda una relación inversa con el liderazgo y las recompensas. Y significancias de .619 con el liderazgo, .939 con el género, .583 con el nivel de estudios y .403 con la motivación .724 con los materiales, .826 con el salario, .424 con las recompensas. Sin embargo la relación con la edad es de .047

El nivel de estudios, guarda una relación inversa con el liderazgo y significancia de .847 con el liderazgo, .374 con el género, .086 con la edad, .583 con el estado civil, .403 con la motivación, .724 con los materiales necesarios, .826 con el salario y .424 con las recompensas. Por lo que $P >$ desviación por lo que no son válidas las correlaciones, salvo la edad que se aproxima más.

La motivación, tiene una relación inversa con el Género, de .117 y con la Edad de .145 y una significancia de .747 en relación al género, .689 en relación a la Edad, .403 al estado civil .513 al nivel de estudios, .230 con los materiales necesarios, .239 con el salario, por lo que no tiene una correlación válida, sin embargo hay una aproximación con las recompensas de un .074. y donde sí hay representatividad es con el liderazgo con un puntaje de .027

Los materiales necesarios tienen una relación inversa con el género y significancias de .380 en relación al liderazgo, .545 con el género, .724 con la edad, .724 con el estado civil, .680 con el nivel de estudios, .230 con la motivación, .172 con el salario, y .014 con las recompensas (la variable que guarda la correlación más válida).

Al mencionar el salario, existe una significancia de .454 en relación a la variable liderazgo, .707 con el género, .826 con la edad, .741 con el estado civil, .097 con el nivel de estudios, .239 con la motivación, .172 con los materiales necesarios y .007 con recompensas, (variable que guarda la mayor correlación.)

Al identificar las recompensas, existe una relación inversa con el género, la edad, el estado civil; sin embargo, la significancia con el liderazgo es relevante con .047, no así con el género de .824, .424 para la edad, .845 con el estado civil, .760 con el nivel de estudios y una alta correlación con la motivación con una significancia de .074.

El resumen del modelo indica un Rcuadrado de .977; es decir el 97 % mantiene una relación con la variable liderazgo y las recompensas, estado civil, género, nivel estudios, motivación, materiales necesarios, edad y salario.

En relación a las variables resolución de conflictos, gestión de RH y seguridad e higiene, las medias obtenidas son “algo en desacuerdo”, “algo en desacuerdo” “algo de acuerdo” respectivamente.

La variable “Gestión de RH” tiene una significancia de .014, lo cual representa relevancia y correlación válida; no así para la variable de género con .737 y edad con .215, estado civil con .767 y nivel de estudios con .088, seguridad con .525 y resolución de conflictos con .039 por lo que $P < .05$ y la correlación es válida.

La seguridad e higiene tiene una relación inversa con el género de -.535 y valores de .275 para el liderazgo, .111 para el género, .562 para la edad, .886 para el estado civil, .533 para el nivel de estudios, .525 para la Gestión de Rh. .583 para Seguridad e Higiene.

La resolución de conflictos, tiene una relación inversa en cuanto al género, a la edad y valores de significancia de .106 para el liderazgo, .111 para el género, .613 para la edad, .886 estado civil, .269 nivel de estudios, .039 para gestión de RH (la cual representa alta correlación entre estas variables.) y .077 para seguridad e higiene.

El resumen del modelo indica un Rcuadrado de .871, es decir el 87%, con la “variable dependiente liderazgo”, mantiene una relación representativa.

Las variables estructura organizacional, comunicación organizacional, conflictos e insatisfacción laboral, describen las medias de “Algo en desacuerdo” “Algo en desacuerdo” “Muy en desacuerdo” y “Algo en desacuerdo”, respectivamente.

La variable estructura organizacional y, mantiene una relación inversa con la motivación y con la insatisfacción en la capacitación.

La relevancia significativa es con la variable motivación con una puntuación de .014 $P < .050$ por lo que las variables de correlacionan, al igual que con la variable gestión de RH con .014; comunicación organizacional con liderazgo con .002 y con la variable gestión de RH con .009; el nivel de conflictos con el liderazgo con .001 y con gestión de RH con .008; la variable comunicación organizacional con estructura organizacional con .034 tienen una

correlación válida entre estas variables. La estructura organizacional con la insatisfacción por la capacitación, representa un .032 y con la comunicación organizacional y la insatisfacción un .048s

El resumen del modelo, indica un R cuadrado de .983 que indica el 98% mantiene una relación con las variables.

La gestión administrativa y el liderazgo representa el .006, así como las recompensas un .047, la resolución de conflictos y la gestión administrativa un .027 y en relación a la resolución de conflictos un .027. El liderazgo en relación a las recompensas representan el .047; la resolución de conflictos y recompensas un .053.

VI. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN:

- Con base al análisis estadístico mediante la herramienta SPSS, se obtiene la siguiente conclusión.
- Considerando la variable dependiente Liderazgo, la significancia es de .026. con la variable motivación.
- La variable género con relación a la variable insatisfacción de la capacitación representa el .063.
- La variable estructura organizacional y la variable insatisfacción de la capacitación arroja un resultado de .032
- La variable comunicación organizacional y liderazgo se correlaciona con una significancia de .010
- La variable género y la variable edad tienen una relación en .028.
- La variable Edad y la variable Estado Civil se correlacionan con .047
- La variable Conflictos y el Liderazgo se correlacionan con una puntuación de .003
- El trabajo en equipo y variable Conflictos, se correlacionan con .194 (relación débil).
- La variable recompensas y liderazgo se correlacionan con .047
- La variable recompensas y la motivación se correlacionan con .074
- La variable materiales necesarios y recompensas, se correlacionan con .014
- La variable edad y nivel de estudios se correlacionan con .043
- La variable salario y nivel de estudios se correlacionan con .048
- La variable salario y recompensas se correlacionan con .004
- La gestión e RH y la variable Resolución de Conflictos se correlacionan con .039
- Las variables seguridad e Higiene y resolución de conflictos se correlacionan con .052.
- El liderazgo y la gestión de RH, se correlacionan con .007

- La variable seguridad e Higiene y estado civil, se correlacionan con .052 y con Género en .056
- La variable Estructura Organizacional y Liderazgo se correlacionan con .079
- La variable Gestión de RH y estructura organizacional se correlacionan con .016
- La variable Estructura organizacional e insatisfacción se relacionan con .032
- La variable comunicación e insatisfacción se relacionan con .048
 - La variable Gestión administrativa con Liderazgo se relacionan con .006

Las variables mencionadas en los resultados de la investigación, equivalen a $P < .05$, lo que significa que se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis alterna, por lo tanto existe una correlación válida y significativa entre las variables.

De lo anterior se deduce que como variables del nuevo modelo de competencias directivas propuesto, se deberán incluir la motivación, la estructura organizacional, la comunicación organizacional, la resolución de conflictos, el sistema de recompensas, la gestión administrativa y de recursos humanos porque son las que representan correlaciones más válidas de variables como principales factores de influencia en la construcción de un clima organizacional favorable.

VII. CONCLUSIÓN

REFERENCIAS

- Aburto Pineda y Bonales Valencia J. (2011), Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Belzunce, J. (2011). Operativizar las competencias emocionales desde un nuevo concepto de Liderazgo. Propuesta de un nuevo modelo conceptual Programa de Doctorado en Economía y Empresa Facultad de Ciencias Sociales Madrid.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral. Revista Universum, 2(22), 40-56.
- Chiang, M., Salazar, B. C. M., y Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. Theoria, 16(2), 61-76.
- Dávila, C. (2001). Teorías organizacionales y administración. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Diez de Castro, J.; Redondo, C.; Barrero, B.; López, M. (2002). Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento. Madrid: Editorial Pirámide.
- Madrigal, B. (2009). Habilidades directivas. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Mayor, D. (2012). Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del Municipio Mara" (Tesis de Maestría) en Gerencia de Organizaciones Educativas por la Universidad del Zulia.
- Ortiz, J.M. (2018). El liderazgo y la Gestión del Talento Humano en el marco de la Cultura Organizacional. Informe Técnico del estudio realizado en la Universidad de Xalapa.
- Robbins, Stephen.; Judge, Timothy. (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.
- Sampieri, R. (2014) Metodología de la Investigación. México, Mc.Graw Hill.
- Sandoval C. M.C. (2004) Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2004;27:78-82. MAYO-AGOSTO 2004. Año 10, Número 27.
- Saari, Lise.; Judge, Timothy. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. Human Resource Management, 43(4): 395-407. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Singh, H. (2008). Human factor and organizational productivity in textile industry and agricultural machinery industry in north India. Thesis summary Submitted to the Faculty of Business Management & Commerce. For the degree of Doctor of Philosophy. Panjab University, Chandigarh. India.
- Ugah, A. (2008). Motivation and Productivity in the Library. Library Philosophy and Practice 2008 (July): 1-6.
- Whetten D. & Cameron K. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Prentice Hall.
- Somos IIESCA UV, (2019). Cuerpo académico de administración y gestión. Xalapa, Ver. Recuperado de <http://www.somosiiesca.260mb.net>. El. 19 de abril de 2019.