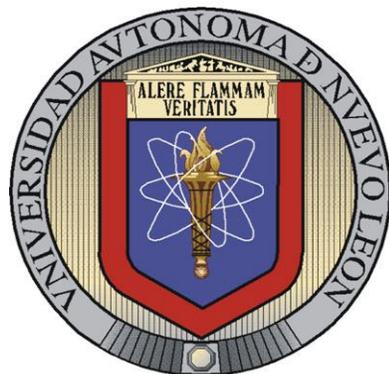


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
Subdirección de Estudios de Posgrado**



**HABILIDADES GERENCIALES QUE FAVORECEN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS CENTRALES CORPORATIVAS DE
INSTITUCIONES BANCARIAS DE MÉXICO BAJO ESCENARIOS
PRE-COVID Y COVID**

Tesis Doctoral presentada por

Roberto Martín Alegría Zebadúa

**Para obtener el grado de:
Doctor en Filosofía con especialidad en Administración**

Monterrey, México.

Agosto 2023

HABILIDADES GERENCIALES QUE FAVORECEN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS CENTRALES CORPORATIVAS DE
INSTITUCIONES BANCARIAS DE MÉXICO BAJO ESCENARIOS
PRE-COVID Y COVID

Aprobación de la Tesis:

Dr. Gustavo Juan Alarcón Martínez
Presidente

Dr. Joel Mendoza Gómez
Secretario

Dr. Pablo Guerra Rodríguez
Vocal 1

Dr. Juan Rositas Martínez
Vocal 2

Dr. José Luis Montes Martínez
Vocal 3

Monterrey, N.L., México.

Agosto, 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Dedicatoria

Con mucho amor y agradecimiento:

A Liz, mi esposa y compañera de mi vida

A mis hijos Andrea, Roberto y Ericka

Agradecimiento

Con profundo respeto y admiración:

A mi tutor, el Dr. Gustavo Alarcón Martínez por su invaluable apoyo y orientación durante el programa doctoral

A los Doctores Joel Mendoza Gómez y Pablo Guerra Rodríguez quienes me acompañaron, guiaron y apoyaron durante el programa doctoral

A los Doctores Juan Rositas Martínez y José Luis Montes Martínez por aceptar formar parte del Comité Doctoral

A todas las Doctoras y Doctores del cuerpo académico de FACPYA que me impartieron asignaturas durante el programa y que hicieron posible que llegara a la conclusión del programa doctoral

A toda mi familia, amigos y compañeros que siempre me han apoyado durante mi vida profesional y académica

ABREVIATURAS y TÉRMINOS TÉCNICOS

CH	Capital humano
CO	Clima organizacional
HG	Habilidades gerenciales
MO	Motivación
SP	Solución de problemas
TE	Trabajo en equipo
CE	Comunicación efectiva
MC	Manejo de conflictos laborales

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Número de sucursales y empleados por entidad federativa.....	4
Tabla 2.- Activo, cartera y captación total por Banco.....	5
Tabla 3.- Matriz de congruencia.....	20
Tabla 4.- Relación estructural hipótesis - Marco teórico.....	62
Tabla 5.- Número de ítems por variable.....	70
Tabla 6.- Ítems del cuestionario de medición (instrumento)	74
Tabla 7.- Validez del contenido	77
Tabla 8.- Alfa de Cronbach	83
Tabla 9.- Distribución por entidad federativa	84
Tabla 10.- Distribución por puesto y sexo	86
Tabla 11.- Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnova	87
Tabla 12.- Prueba de aleatoriedad de datos.....	88
Tabla 13.- Cargas externas por ítems – pre-Covid.....	90
Tabla 14.- Cargas externas por ítems – Covid	91
Tabla 15.- Varianza extraída media (AVE) – pre-Covid.....	92
Tabla 16.- Varianza extraída media (AVE) – Covid	92
Tabla 17.- Cargas cruzadas – pre-Covid	93
Tabla 18.- Cargas cruzadas – Covid.....	94
Tabla 19.- Criterio Fornell y Larcker – pre-Covid	95
Tabla 20.- Criterio Fornell y Larcker – Covid	95
Tabla 21.- Valor de impacto de los coeficientes de las variables independientes.....	96
Tabla 22.- Coeficientes y P Valor de las variables independientes – pre-Covid	98
Tabla 23.- Coeficientes y P Valor de las variables independientes – Covid.....	99
Tabla 24.- Coeficientes y P Valor de las variables independientes – Modelos finales de los escenarios pre-Covid y Covid.....	100
Tabla 25.- Colinealidad (VIF) – pre-Covid y Covid.....	101
Tabla 26.- Comprobación de hipótesis, escenario pre-Covid y Covid	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Objetivo de los programas de bienestar en la organización.....	7
Figura 2.- Factores que las organizaciones incluyen en su definición de experiencia de su empleado	8
Figura 3.- Mapa conceptual del problema.....	11
Figura 4.- Modelo gráfico de hipótesis	61
Figura 5.- Distribución de la muestra por sexo y rango de edad	84
Figura 6.- Puestos y rangos por personal supervisado	85
Figura 7.- Modelo de ecuaciones estructurales – escenario pre-Covid.....	97
Figura 8.- Modelo de ecuaciones estructurales – escenario Covid	98
Figura 9.- Modelos finales de ecuaciones estructurales (escenarios pre-Covid y Covid)	100

ÍNDICE GENERAL

ABREVIATURAS y TÉRMINOS TÉCNICOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1.- NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	3
1.1. <i>Antecedentes del problema a estudiar</i>	3
1.1.1. Hechos actuales que contextualizan el problema	3
1.1.2. Causas y consecuencias del problema a estudiar	9
1.1.3. Grafica de causas y consecuencia del problema a investigar	11
1.2. <i>Planteamiento teórico del problema de investigación</i>	12
1.2.1. Antecedentes teóricos del fenómeno a estudiar, clima organizacional (variable dependiente)	12
1.2.2. La justificación teórica y/o aplicada de las variables independientes (habilidades gerenciales) con la dependiente (clima organizacional)	13
1.3. <i>Pregunta central de investigación</i>	16
1.4. <i>Objetivo general de la investigación</i>	17
1.4.1. Objetivos metodológicos de la investigación	17
1.5. <i>Hipótesis general de investigación</i>	17
1.6. <i>Metodología</i>	17
1.7. <i>Justificación y aportaciones del estudio</i>	18
1.7.1. Justificación teórica:	18
1.7.2. Justificación metodológica:	18
1.7.3. Justificación practica:	19
1.8. <i>Delimitaciones del estudio</i>	19
1.8.1. Demográficas:	19
1.8.2. Espaciales:	19
1.8.3. Temporales:	20
1.9. <i>Matriz de congruencia</i>	20
Capítulo 2.- MARCO TEÓRICO	22
2.1. <i>Marco teórico de la variable dependiente, Y.- “Clima organizacional”</i>	22
2.1.1. Teorías y definiciones de la variable dependiente	22

2.1.2.	Estudios de investigaciones aplicadas sobre la relación de la	27
2.2.	<i>Marco teórico y estudios de investigaciones aplicados a las variables</i>	33
2.2.1.	Variable independiente X1.- Motivación	34
2.2.2.	Variable independiente X2.- Solución de problemas	41
2.2.3.	Variable independiente X3.- Trabajo en equipo	45
2.2.4.	Variable independiente X4.- Comunicación efectiva	49
2.2.5.	Variable independiente X5.- Manejo de conflictos laborales	55
2.3.	<i>Hipótesis operativas o específicas</i>	59
2.3.1.	Modelo gráfico de la hipótesis	60
2.3.2.	Modelo de relaciones teóricas con las hipótesis	61
Capítulo 3.- ESTRATEGIA METODOLÓGICA		66
3.1.	<i>Tipo y diseño de la investigación</i>	66
3.1.1.	Tipos de investigación	66
3.1.2.	Diseño de la investigación	68
3.2.	<i>Métodos de recolección de datos</i>	69
3.2.1.	Elaboración del instrumento	69
3.2.2.	Operacionalización de las variables de la hipótesis	72
3.2.3.	Validez del contenido	77
3.3.	<i>Población, marco muestral y muestra</i>	78
3.3.1.	Tamaño de la población y muestra	78
3.3.2.	Sujetos de estudio	80
3.4.	<i>Métodos de análisis estadístico</i>	80
Capítulo 4.- ANÁLISIS DE RESULTADOS		82
4.1.	<i>Prueba piloto</i>	82
4.1.1.	Análisis de confiabilidad	82
4.2.	<i>Resultados finales</i>	83
4.2.1.	Estadística descriptiva del Perfil del Encuestado y de la Empresa	83
4.2.2.	Análisis econométrico mediante ecuaciones estructurales- escenario pre-Covid y Covid	86
4.3.	<i>Comprobación de hipótesis</i>	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		105
	<i>Cumplimiento de objetivos</i>	105
	<i>Síntesis y discusión de resultados</i>	107

<i>Implicaciones prácticas</i>	110
<i>Limitaciones de la investigación</i>	111
<i>Recomendaciones</i>	112
Bibliografía	114
Anexos	126

INTRODUCCIÓN

Las empresas coexisten en un ambiente global interrelacionado y comunicado (Schatan & Enríquez, 2015). En este ambiente globalizado, el sistema financiero mexicano, y en particular los Bancos, son uno de los principales participantes aportando los elementos necesarios para que fluyan las operaciones financieras de las empresas y de la población en general (Asociación de Bancos de México, 2021).

El constante dinamismo de los mercados en los que se desarrollan las empresas, exige de éstas, permanente adaptación y evolución a efectos de ser capaces de mantener un nivel adecuado de productividad y rentabilidad. Las empresas deben identificar, desarrollar, proteger y desplegar los recursos y capacidades con los que cuentan a fin de asegurar una estrategia competitiva que los mantenga en el mercado (Ibarra & Suarez, 2002). Las Instituciones Bancarias, así como las empresas de otras industrias, deben asegurarse contar con un nivel razonable de eficiencia dentro de sus procesos a fin de generar una productividad adecuada. La eficiencia en el uso de todos los recursos con los que cuentan es importante, y dentro de ellos, está el capital humano.

Algunas empresas de consultoría empresarial han realizado estudios relacionados a este tema, poniendo relevancia en el capital humano como motor de la productividad de las empresas. Deloitte (2018) indica que el ambiente en el cual se interactúan las empresas, así como las expectativas y las percepciones de los empleados, evolucionan y registran cambios durante el tiempo. Las empresas relacionan el bienestar de los empleados con aspectos de productividad y retención de talento. En este sentido, el clima organizacional de las empresas toma importancia en la visión que las organizaciones tienen en el proceso de administración del capital humano. Estudios empíricos relacionan positivamente el clima organizacional con el desempeño de los empleados, su productividad, y por consecuencia, en la rentabilidad de las empresas. Así mismo, otros estudios relacionan algunas habilidades gerenciales con el nivel del clima organizacional.

Derivado de lo anterior, es importante asegurar que el capital humano de las empresas sea gestionado de manera adecuada y se obtenga el mayor rendimiento de él. En este proceso, es elemento fundamental la gestión de la gerencia, ya que son ellos los que directamente administran, coordinan y dirigen a los empleados a su cargo (Amjad & Bhaswati, 2014). La presente investigación pretende identificar las habilidades gerenciales que se relacionan positivamente con el clima organizacional en las Instituciones Bancarias en México.

El contenido de la presente investigación incluye en el capítulo uno temas relativos a los antecedentes, planteamiento teórico y pregunta central de investigación. Así mismo, objetivo, hipótesis, metodología, justificación y las aportaciones del estudio. En el capítulo dos se abordan temas relativos al marco teórico del fenómeno a estudiar en la presente investigación y se detallan las hipótesis específicas a través de un modelo gráfico. En el capítulo tres se presenta el tipo y diseño de la investigación, metodología para la recolección de los datos, operacionalización de variables y la validez de contenido del instrumento de medición. Se determina la población, tamaño de la muestra, sujetos de estudio y métodos de análisis estadísticos. En el capítulo cuatro se exponen los resultados finales detallando la estadística descriptiva, el análisis econométrico mediante un modelo de ecuaciones estructurales y la comprobación de hipótesis. Finalmente en el apartado de conclusiones se plantean el cumplimiento de objetivos, síntesis y discusión de resultados, implicaciones prácticas, limitaciones de la investigación y recomendaciones.

Capítulo 1.- NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

El presente capítulo aborda los temas relativos al antecedente del problema de investigación, el planteamiento teórico, la pregunta central de investigación, el objetivo general de la investigación, la hipótesis general de investigación, la metodología, la justificación y las aportaciones del estudio, las delimitaciones del estudio, así como la matriz de congruencia y las conclusiones.

1.1. Antecedentes del problema a estudiar

En este apartado se presentan los hechos actuales que contextualizan el problema sujeto a investigación, sus causas y consecuencias, así como el mapa conceptual que ilustra gráficamente los puntos anteriores.

1.1.1. Hechos actuales que contextualizan el problema

a) Instituciones Bancarias en México

El sector Bancario en México es relevante y es uno de los principales participantes dentro del sistema financiero mexicano. Aporta los elementos necesarios para que fluyan las operaciones financieras de las empresas y de la población en general. Tienen como funciones principales administrar el ahorro, convertir este ahorro en créditos que promuevan la productividad y controlar el sistema de transacciones y pagos financieros (Asociación de Bancos de México, 2021).

De acuerdo a la Asociación Mexicana de Bancos (ABM), al cierre del 2021 se registran 49 Bancos adscritos a esa asociación. El sector bancario provee una red de sucursales distribuidas en todos los estados de la República con el fin de proporcionar los servicios financieros que requiere el país. Al 31 de diciembre del 2021 se registraron 11,698 sucursales y 254,348 empleados bancarios (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2022). Ver tabla 1.

Tabla 1.- Número de sucursales y empleados por entidad federativa

Entidad federativa	Sucursales	Empleados	Entidad federativa	Sucursales	Empleados
Aguascalientes	135	1,830	Morelos	204	2,940
Baja California Norte	347	5,121	Nayarit	113	1,574
Baja California Sur	118	1,399	Nuevo León	770	22,947
Campeche	85	1,178	Oaxaca	243	3,932
Chiapas	246	4,422	Puebla	445	7,558
Chihuahua	381	4,850	Querétaro	228	5,383
Coahuila	316	4,360	Quintana Roo	217	2,985
Colima	83	1,109	San Luis Potosí	213	3,108
Ciudad de México	1,632	86,386	Sinaloa	333	5,309
Durango	120	1,681	Sonora	301	4,081
Guanajuato	521	9,365	Tabasco	198	2,956
Guerrero	229	3,736	Tamaulipas	344	4,762
Hidalgo	200	3,185	Tlaxcala	81	1,440
Jalisco	944	13,632	Veracruz	624	10,002
Estado de México	1,297	22,356	Yucatán	216	3,546
Michoacán	399	5,742	Zacatecas	115	1,473

Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2022)

Los Bancos forman parte de un sector prioritario en el país y han mostrado crecimiento permanente durante los últimos años. El crecimiento de sus activos es superior al PIB registrando en 2018 crecimiento del 6% y en 2019 del 3%. El principal crecimiento se observa en la cartera de crédito que registra en 2018 incremento del 9% y en 2019 del 3% (KPMG - Ricardo Delfín, 2020). Al cuarto trimestre del 2020 el nivel del ahorro financiero total (interno y externo) representó 102.1% (\$25.3 billones de pesos) del PIB de México, mientras que el financiamiento representó 101.4% (\$25.1 billones de pesos) del PIB (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2021).

Al cierre del 2021, los activos totales de los Bancos ascienden a 11,078,129 millones de pesos; se observa concentración del 81.62% en doce Bancos. Por su lado, la cartera de crédito total registra 5,549,056 millones de pesos y estos mismos Bancos representan el 86.93%. Finalmente la captación total se ubicó en 6,961,764 millones

de pesos y estos Bancos concentraron el 85.31% (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2022). Ver tabla 2

Tabla 2.- Activo, cartera y captación total por Banco

Millones de pesos y porcentajes (Diciembre 2021)	Activo Total		Cartera Total		Captación Total	
Total del sistema	11,078,129	100.00	5,549,056	100.00	6,961,764	100.00
BBVA México	2,454,152	22.15	1,310,832	23.62	1,600,293	22.99
Santander	1,640,310	14.81	750,966	13.53	899,517	12.92
Banamex	1,377,054	12.43	549,423	9.90	913,751	13.13
Banorte	1,235,910	11.16	810,614	14.61	825,103	11.85
HSBC	714,873	6.45	388,875	7.01	528,030	7.58
Scotiabank	676,829	6.11	437,741	7.89	490,714	7.05
Inbursa	410,964	3.71	252,131	4.54	273,230	3.92
Banco del Bajío	275,487	2.49	199,960	3.60	225,028	3.23
Banco Azteca	256,818	2.32	123,198	2.22	183,749	2.64
Otros	2,035,733	18.38	725,316	13.07	1,022,350	14.69

Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2022)

Las instituciones Bancarias enfrentan un ambiente de alta competencia que exige un manejo eficiente de sus recursos a efecto de lograr niveles de productividad y rentabilidad adecuados. Son varios los elementos que afectan la productividad de las compañías. Dentro de estos elementos se encuentra el clima organizacional que a continuación se detalla.

b) Clima organizacional

Algunas investigaciones refieren al clima organizacional como un elemento que se relaciona positivamente con el nivel de desempeño de los trabajadores y por consecuencia con la rentabilidad de las empresas. Es por esto que los Bancos mantienen como un elemento de la rentabilidad al clima organizacional.

El concepto de clima organizacional, entendido como la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral y que afecta su comportamiento, toma

relevancia cuando se habla de la administración del capital humano. También es afectado por algunos elementos del capital humano dentro de los cuales se encuentran las habilidades gerenciales. Estudios empíricos refieren a las habilidades gerenciales como elementos que se relacionan positivamente con el clima organizacional.

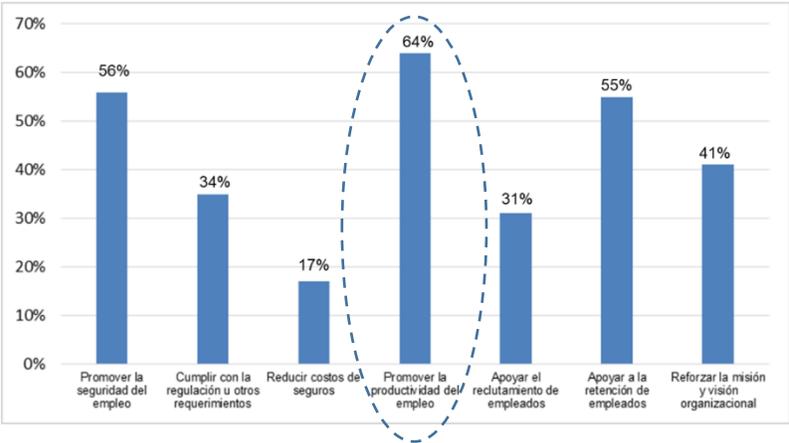
Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez, & Bustamante Uzcátegui (2006) reporta el resultado de la evaluación de 527 organizaciones y refieren que las acciones gerenciales influyen al clima organizacional en un rango del 50% al 70%. Otros autores señalan que el clima organizacional, así como la cultura de las empresas, son elementos indispensables para incrementar la productividad laboral. El clima organizacional de las empresas es el elemento fundamental y es su esencia, sin él no se entendería la existencia de las empresas (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, 2009).

En la actualidad es indispensable reconocer el valor que proporciona al negocio el adecuado manejo del capital humano (Torres Ordóñez, 2005). Las empresas evalúan y dan seguimiento a los niveles de su clima organizacional ya que lo reconocen como un elemento dinámico que cambia con el tiempo dependiendo de las percepciones y necesidades de los empleados, por lo que es trascendente en la administración del capital humano.

Deloitte (2018) en su publicación sobre tendencias en capital humano 2018 México, aborda algunos de estos temas. Comenta que todo lo que nos rodea está constantemente cambiando; los requerimientos de la sociedad, los aspectos tecnológicos y el entorno en el que se desarrolla la vida evolucionan al paso del tiempo. Así mismo, hace referencia que las expectativas y necesidades de los empleados de igual forma cambian y evolucionan constantemente, razón por la cual, las empresas deben de adaptar e innovar sus procesos de formación de personal a efectos de motivar e incentivar a las nuevas generaciones de empleados.

Un clima organizacional favorable privilegia el bienestar de los empleados. En la publicación antes citada, se comenta que las empresas relacionan el bienestar con aspectos de productividad y retención de talento. Existen diferentes objetivos que las compañías tienen al establecer programas que apuntan a incrementar el bienestar de los empleados, y el promover la productividad del empleado ocupa el primer lugar con el 64%. A continuación se muestra el porcentaje mencionado como parte de los programas de bienestar en las organizaciones:

Figura 1.- Objetivo de los programas de bienestar en la organización



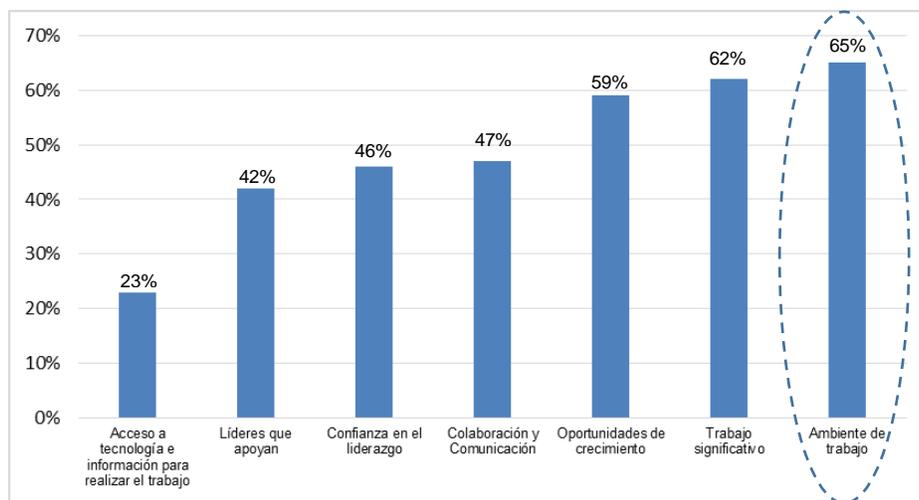
Fuente: Tendencias en capital humano (Deloitte, 2018)

En las conclusiones de su publicación comenta que las inversiones en capital humano realizado por las empresas, ya sea en programas de bienestar, capacitación o esquemas de remuneración, al final del día, se verán reflejados en un incremento en la calidad de los servicios o productos que estos empleados generan para los clientes de las empresas.

Así mismo, Deloitte (2019) en su publicación Tendencia en capital humano en México 2019, toca el tema de experiencia de los empleados, entendiéndola como la vivencia del empleado dentro de la compañía, y la relaciona con el grado de compromiso que tienen con la empresa. Las empresas buscan mecanismos de

medición a efectos de valorar la vinculación que tiene el compromiso con la productividad. En su análisis que realizaron, 55% de las empresas encuestadas confirman esta vinculación y la consideran como un indicador de desempeño organizacional. También señala que el tema de experiencia de los empleados no solo se suscribe a las áreas de recursos humanos, 68% de las empresas encuestadas comentan que es responsabilidad de toda la organización y en especial de los gerentes. Si bien son varios los factores que las organizaciones incluyen en su definición de experiencia del empleado, el ambiente de trabajo (clima organizacional) ocupa el primer lugar con el 65%, véase figura 2.

Figura 2.- Factores que las organizaciones incluyen en su definición de experiencia de su empleado



Fuente: Tendencias en capital humano (Deloitte, 2019)

El clima organizacional permite identificar elementos que favorecen la administración del capital humano. A través de su análisis, las empresas pueden detectar que tipo de necesidades tienen los empleados y de esa forma se podrían enfocar para lograr incrementar el nivel de bienestar de los empleados, su compromiso y por consecuencia su permanencia en las empresas (BR Consultores Asociados, 2018). Las empresas reconocen al clima organizacional como elemento fundamental

cuando elaboran planes estratégicos para elevar el compromiso y bienestar de los empleados (Da Silva Romero, 2018).

La revista Forbes México publica el artículo, Compromiso laboral y felicidad del colaborador, en la cual se expone que las empresas reconocen como punto central a los empleados, conocer el clima organizacional y entender que puntos pudieran mejorarse de él a efectos de incrementar el nivel de satisfacción de los empleados y su nivel de compromiso para con las empresas es primordial (Da Silva Romero, 2018). Por su parte, First Job considera al ambiente laboral (concepto asimilable en esta publicación al relativo de clima organizacional) como una de las variables para su estudio que busca conocer las mejores empresas para jóvenes profesionales. Los resultados de su estudio para 2020 señalan al Banco BBVA como la empresa mejor posicionada (Firstjob, 2020).

Por su parte, estudios de investigación relativos al clima organizacional en Instituciones Bancarias se han realizado recientemente poniendo énfasis en la importancia de estos temas en el sector financiero. Alvarez Piel, Boloy Gracial, & Díaz Galano (2021) consideran en su investigación programas para mejorar el clima organizacional en una sucursal bancaria, Hernández-Contreras, Rodríguez-Martínez, & Cortés-García (2020) realizan un análisis del clima organizacional en una institución del sector financiero, Barreno Freire (2020) incluye a la comunicación como un elemento que afecta al clima organizacional en el sector bancario y Jiménez Roa (2020) considera a las estrategias gerenciales y como se relaciona con el clima organizacional.

Estos datos enfatizan y sustentan la importancia de analizar para los Bancos en México el tema de clima organizacional y cómo las habilidades gerenciales inciden en él.

1.1.2. Causas y consecuencias del problema a estudiar

La competencia en el sector financiero es alta, siendo significativa la eficacia con la que son manejados los recursos con los que cuentan estas empresas. En este sentido, el clima organizacional es importante y toma relevancia en lo que se refiere a incrementar la eficiencia y la productividad.

El clima organizacional se relaciona positivamente con el nivel de productividad de los empleados. Korompot (2020), Palacios Molina (2019), Vasudevan & Iqbal (2018), Managheb, Razmjooei, Gharbi, Hosseini, & Amiranzadeh (2018), Domínguez Aguirre, Sánchez Garza, & Torres Hernández (2010) lo manifiestan en sus investigaciones. Derivado de lo anterior, si una empresa muestra un clima organizacional negativo su productividad se verá disminuida y por consecuencia sus resultados y rentabilidad.

Las empresas buscan los elementos que pudieran incidir en el clima organizacional, con el fin de aportar las condiciones necesarias para lograr mejorarlo. Se ha observado que son variados los factores que inciden en el clima organizacional. García Solarte (2011) cita varios modelos de diagnóstico para el clima organizacional que consideran como factores de medición las relaciones interpersonales, condiciones físicas, normatividad interna y esquema de compensación – salarios. Estos factores cuando se presentan de manera deficiente generan un clima organizacional desfavorable.

Estudios empíricos confirman que son diversos los constructos que se relacionan positivamente con el clima organizacional. Coronel Chugden, Ayay Arista, & Milla Pino (2020), Cabrera Luján & Trigozo Castro (2016) y Juárez Adauta (2012), lo relacionan positivamente con la satisfacción laboral, es decir, baja satisfacción laboral genera un clima organizacional desfavorable. Paredes-Zempual, Ibarra-Morales, & Moreno-Freites (2021), Peña Cárdenas, Díaz Díaz & Olivares Medina (2015), Serrano Orellana & Portalaza G. (2014) y Cuadra Peralta & Veloso Besio (2007), relacionan el tipo de liderazgo positivamente con el clima organizacional; Liderazgos negativos generan clima organizacional deficiente. Nahou Larrea (2019), Ramírez Llatas (2019),

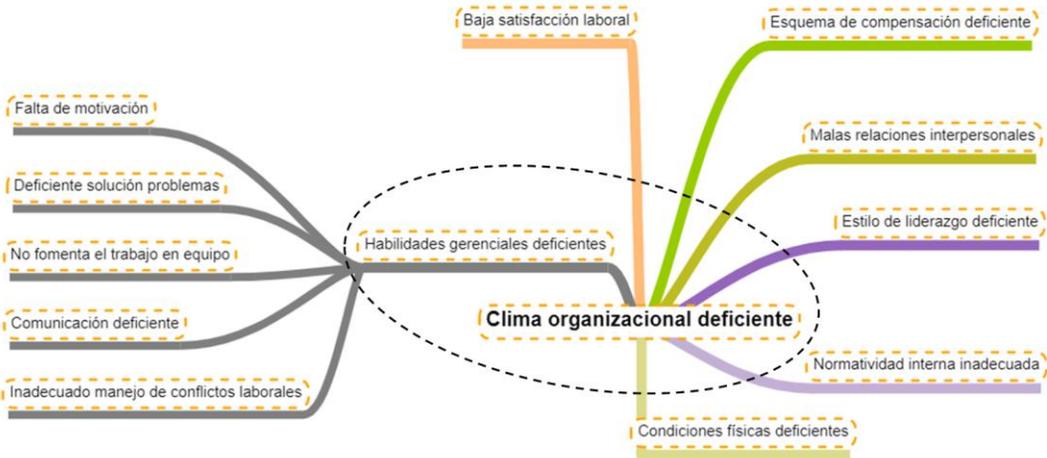
Rojas Nieto (2017), Nita & Stanciu (2015) y Aburto Pineda (2011), reportan relación positivamente entre ciertas habilidades gerenciales y el clima organizacional. De tal manera que habilidades gerenciales deficientes generan clima organizacional desfavorable.

Por tal motivo, es importante asegurar que las empresas analicen los principales factores que inciden en su clima organizacional, y de esa forma puedan proveer las condiciones necesarias para generar cambios positivos en él, incrementando la productividad de sus empleados y, en consecuencia, mejorando los resultados y rentabilidad de la empresa.

1.1.3. Grafica de causas y consecuencia del problema a investigar

El mapa conceptual considera los diversos elementos que se relacionan con el clima organizacional, ver figura 3.

Figura 3.- Mapa conceptual del problema



Fuente: Elaboración propia

Si bien todos los aspectos descritos en el mapa conceptual contribuyen a la obtención de un mejor clima organizacional, la presente investigación está dirigida a analizar en particular elementos clave de las habilidades gerenciales relativos a la

motivación, la solución de problemas, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el manejo de conflictos laborales, en virtud del impacto que estos puedan tener en el clima organizacional considerando los escenarios pre-covid y covid.

Las empresas que tienen como objetivo continuar expandiéndose e incurrir en nuevos nichos de mercado requieren que sus líderes cuenten con habilidades gerenciales clave (Sisa Mazabanda, Ballesteros López, & Mejía Vayas, 2020). Los empleados se desarrollan y crecen en las organizaciones ocupando puestos gerenciales por su conocimiento técnico y son sus habilidades gerenciales las que les permiten aportar iniciativas y productividad a la organización (Silva-Rubio, 2020).

1.2. Planteamiento teórico del problema de investigación

1.2.1. Antecedentes teóricos del fenómeno a estudiar, clima organizacional (variable dependiente)

El concepto y análisis de clima organizacional se ha venido conformando desde principios del siglo pasado. En 1927, Elton Mayo con el caso Hawthorne, da inicio a la Escuela Humanística de la Administración. Establece la relevancia de las condiciones en las que se desarrollan los trabajadores y su comportamiento. Destaca la importancia de analizar las condiciones en las que se desarrollan los trabajadores y la influencia en su comportamiento en la empresa (Ganga Contreras et al, 2015).

Ganga Contreras et al (2015) señalan que a finales de los años treinta el clima organizacional se conceptualiza en el marco de la teoría de campo de Kurt Lewin. Esta teoría mantiene que fuerzas y elementos que forman parte del entorno psicológico de la persona o de un grupo, determinan la situación en la que ellos se relacionan. Destaca el concepto de fuerzas opuestas. Al respecto considera fuerzas motivadoras hacia los objetivos de la empresa y fuerzas que inhiben el avance para el cumplimiento de las metas trazadas. Para que se logre un cambio exitoso, señala que el líder debe de tomar en cuenta todas estas fuerzas de las personas y del entorno.

Rojas Nieto (2017) menciona que en 1967 la teoría del clima organizacional de Likert incorpora el concepto relativo al comportamiento de los empleados vinculado al comportamiento asumido por los líderes y de las condiciones de la organización que perciben los empleados. También señala que la teoría de Litwin y Stringer de 1968 explica el clima organizacional de una empresa a través de nueve dimensiones: responsabilidad, estructura, estándares, recompensa, relaciones, cooperación, desafío, conflictos e identidad.

Por su parte, estudios empíricos relacionan positivamente el clima organizacional con el comportamiento de los empleados y su productividad. Así lo manifiestan estudios de Korompot (2020), Puitiza Lucano et al (2020), Brito-Carrillo, Pitre-Redondo, & Cardona-Arbeláez (2020), Vasudevan & Iqbal (2018), Rojas Cuevas (2017), Managheb, Razmjooei, Gharbi, Hosseini, & Amiranzadeh (2018), Rodríguez M. A., Paz Retamal, Lizana, & Cornejo (2011), Del Torro Granados, Salazar Sotter, & Gómez Rangel (2011), Salazar Estrada et al (2009).

Así mismo, los trabajos de investigación de Paredes-Zempual, Ibarra-Morales, & Moreno-Freites (2021), Ramirez Llatas (2019), Nahou Larrea (2019), Rojas Nieto (2017), Nita & Stanciu (2015) y Aburto Pineda (2011) relacionan positivamente diversas habilidades gerenciales con el clima organizacional.

Relativo a las definiciones de clima organizacional, la mayoría de ellas contienen tres elementos fundamentales: características del ambiente laboral, percepciones de los empleados y comportamiento de los trabajadores. En este sentido, la presente investigación considera al clima organizacional como la percepción que los empleados tienen de los elementos que conforman el ambiente laboral de la empresa, el cual influye en su comportamiento.

1.2.2. La justificación teórica y/o aplicada de las variables independientes (habilidades gerenciales) con la dependiente (clima organizacional)

De acuerdo a varias investigaciones, se ha logrado identificar que existen diversas habilidades gerenciales que se relacionan positivamente con el clima organizacional.

La motivación como uno de los elementos de apoyo a las habilidades gerenciales se refiere a la capacidad de estimular en alguien más su voluntad y compromiso para que genere cierta actividad en aras de la búsqueda y logro de un objetivo. Este fenómeno se ha estudiado a lo largo del tiempo y se han generado en torno a él las siguientes teorías: Jerarquía de necesidades de Maslow (1954), teoría bifactorial de Herzberg (1959) y teoría X-Y de McGregor (1960), (Olloqui, Lopez, Peña, Cardenas, & Ramos, Iruegas, 2011). Existen modelos teóricos que consideran en particular a la motivación como una de las habilidades gerenciales sujetas de estudio. Los modelos teóricos de Madrigal Torres (2002) y el de Whetten y Cameron (2011) así lo consideran. Asimismo, Mino Pérez (2019), Nahou Larrea (2019), Rojas Nieto (2017), Aburto Pineda (2011) concluyen en sus trabajos de investigación que la motivación se relaciona positivamente con el clima organizacional.

La solución de problemas también es relevante dentro de las habilidades gerenciales y se entiende como la capacidad de modificar ciertas condiciones no deseadas del estado actual y obtener las condiciones deseadas o predefinidas, cumpliendo con los siguientes elementos: identificación y definición del problema, generación soluciones alternativas, evaluación y selección de una de ellas, puesta en práctica de dicha solución y seguimiento. La existencia de problemas es común en el día a día en diversos ámbitos de la vida y los negocios; para las empresas es frecuente que se manifieste y es relevante la solución adecuada al respecto. En particular, los directivos y mandos en general, son los responsables de afrontar esta situación y darle una solución (Whetten & Cameron, 2011). El constructo solución de problemas ha sido estudiado e incluido en diversos estudios empíricos y se considera como una de las habilidades gerenciales que componen el modelo de Whetten y Cameron (2011) y el de Madrigal Torres (2002). Rojas Nieto (2017) en su trabajo de investigación concluye que existe una relación positiva entre la solución de problemas y el clima

organizacional. Por su parte, Molina Corra, Piñón Howlet, Sapién Aguilar, & Gallegos Cereceres (2019) concluyen que solución de problemas impacta positivamente a las habilidades administrativas.

El trabajo en equipo también es importante para el desarrollo de habilidades gerenciales y se refiere al conjunto de personas que trabajan juntas para obtener las mismas metas: privilegia las metas comunes sobre las individuales, contempla que la suma de los conocimientos, experiencias y habilidades de los integrantes del grupo potencializa el resultado y se asocia a la generación de sinergias (Medina Fuenmayor, 2010). Favorecer el trabajo en equipo es positivo para las organizaciones. Las habilidades a desarrollar para estimularlo se refieren al diagnóstico, facilitación para el trabajo en equipo, liderazgo y pertenencia al grupo (Whetten & Cameron, 2011). Whetten y Cameron (2011) y Madrigal Torres (2002) consideran el trabajo en equipo como una de las habilidades gerenciales en sus modelos teóricos. Abanto Quispe & Abanto Quispe (2019), Matamoros Paitán & Ñahuincopa Unocc (2018), Rojas Nieto (2017) y León Fandiño (2013) en su trabajo de investigación ha mostrado relación positiva entre trabajo en equipo y el clima organizacional.

La comunicación efectiva también incide en el campo de las habilidades gerenciales. Medina (2016) señala que Harold y Heinz en 1991 refieren a la comunicación efectiva como el intercambio de información, ideas o experiencias de una mente a otras; un gerente puede transmitir las y la efectividad mejora el desempeño administrativo. Se ha estudiado en diversos ámbitos y con diferentes orientaciones de análisis. Para la presente investigación este constructo tiene el enfoque de una habilidad gerencial. Bajo este contexto, los modelos de Madrigal Torres (2002) y de Whetten y Cameron (2011) la consideran dentro de sus variables con impacto positivo en las habilidades gerenciales. En sus trabajos de investigación, Gómez Choquehuanca (2020), Ramírez Llatas (2019), Nahou Larrea (2019), Rojas Nieto (2017), Nita & Stanciu (2015), León Fandiño (2013) y Aburto Pineda (2011) encuentran que la comunicación efectiva se relaciona positivamente con el clima organizacional.

Las habilidades gerenciales también se encuentran relacionadas con el manejo de conflictos laborales que implica la capacidad gerencial de concertar acuerdos sobre diferencias presentadas en los procesos inherentes al trabajo de los empleados, cumpliendo las fases de diagnóstico del origen del conflicto, estrategia para abordarlo, ejecución de la estrategia y solución exitosa del conflicto. Whetten y Cameron (2011) y el de Madrigal Torres (2002) lo consideran dentro del conjunto de variables pertinentes para el estudio de las habilidades gerenciales. Este constructo se ha estudiado y forma parte de modelos que abordan las habilidades gerenciales. A diferencia de lo que se pudiera pensar, un nivel medio de conflictos laborales es positivo para la mejora y evolución de las organizaciones (Whetten & Cameron, 2011). El manejo de conflictos laborales se relaciona positivamente con el clima organizacional de acuerdo a las conclusiones de Nahou Larrea (2019), Quispe-Layme, Espinoza-Flores, Atahuaman-Estrella, Chavez-Gavidia, & Paricahua-Peralta (2017), Rojas Nieto (2017) y Aburto Pineda (2011) en sus trabajos de investigación.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, para la presente investigación se consideran las habilidades gerenciales relativas a la motivación, la solución de problemas, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el manejo de conflictos laborales como variables que pueden estar relacionadas positivamente con el clima organizacional.

1.3. Pregunta central de investigación

¿Qué habilidades gerenciales favorecen positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias de México bajo escenarios pre-Covid y Covid?

1.4. Objetivo general de la investigación

Determinar la relevancia de las habilidades gerenciales que tuvieron una incidencia en favorecer al clima organizacional en algunas instituciones Bancarias de México bajo escenarios pre-Covid y Covid.

1.4.1. Objetivos metodológicos de la investigación

Los objetivos metodológicos de la Investigación serán los siguientes:

1. Analizar los antecedentes del sistema bancario mexicano y la importancia del clima organizacional.
2. Revisar el marco teórico y fundamentar las variables relativas a esta investigación.
3. Generar un instrumento de medición de las variables consideradas en esta investigación; habilidades gerenciales clave y clima organizacional.
4. Aplicar y validar el instrumento en la población seleccionada de directores y gerentes de Bancos.
5. Analizar los resultados estadísticos que muestren la aceptación o rechazo de las hipótesis

1.5. Hipótesis general de investigación

La motivación, la solución de problemas, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el manejo de conflictos laborales son habilidades gerenciales que favorecen positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias de México tanto en el período pre-Covid como en el período Covid considerados en la presente investigación.

1.6. Metodología

Esta investigación es cuantitativa, de tipo exploratorio, descriptiva, correlación y explicativa. Con un diseño no experimental y de tipo longitudinal al preguntarle a los

sujetos de estudio sus evaluaciones antes del inicio de la pandemia (escenario pre-Covid) y durante los meses de junio, julio y agosto 2021 (escenario Covid). Las técnicas de investigación utilizadas son de carácter documental, bibliográfico y de campo. Dentro de la técnica de campo se utiliza una encuesta que consta de 46 ítems en escala Likert 5. La población son los jefes, gerentes, subdirectores y directores de áreas centrales corporativas de los Bancos en México, en adelante, mandos gerenciales. La muestra se obtuvo al aplicar la encuesta a los sujetos de estudio que son estos mandos gerenciales. Los resultados se generan mediante el análisis estadístico de los datos de la muestra con el método de ecuaciones estructurales para conocer la incidencia de las habilidades gerenciales en relación con el clima organizacional.

1.7. Justificación y aportaciones del estudio

1.7.1. Justificación teórica:

La presente investigación aporta elementos a las teorías relativas al clima organizacional de Kurt Lewin y la considerada por Likert. Estas teorías consideran como factores fundamentales las percepciones de los empleados sobre el ambiente que los rodea y la participación que tienen los jefes en este proceso. El resultado de esta investigación brinda información relativa a las habilidades gerenciales de los jefes y como son percibida por los empleados bajo los escenarios pre-Covid y Covid. Así mismo, permite llenar algunos vacíos teóricos del fenómeno bajo estudio ya que una investigación con este espectro sobre habilidades gerenciales y clima organizacional no se ha realizado en el caso de las Instituciones Bancarias en México.

1.7.2. Justificación metodológica:

Mediante el instrumento de medición diseñado en esta investigación, se validó y evaluó cuantitativamente los efectos de diversas habilidades gerenciales con respecto al clima organizacional. Este instrumento puede ser utilizado como metodología valida en otras investigaciones y podrá ser útil para las empresas cuando analicen y evalúen su clima organizacional y habilidades gerenciales.

1.7.3. *Justificación práctica:*

En virtud de que el presente estudio considera habilidades gerenciales y clima organizacional de las Instituciones Bancarias de México, sus resultados y conclusiones pueden ser de utilidad para los Bancos en la toma de decisiones cuando aborden el tema de clima organizacional y su importancia para la productividad. Tener claro qué habilidades gerenciales inciden positivamente en el clima organizacional permitirá a los Bancos enfocar las acciones en la administración del capital humano para favorecer un clima organizacional positivo y por consecuencia incrementar la productividad. Será de utilidad práctica para los empleados ya que un clima organizacional positivo favorece su desempeño y desarrollo dentro de la empresa. De igual manera, esto se verá reflejado de manera positiva en los clientes que serán atendidos por empleados que se desarrollan en un ambiente laboral adecuado.

1.8. Delimitaciones del estudio

1.8.1. *Demográficas:*

El objeto de estudio de la presente investigación son las áreas centrales corporativas de los Bancos en México. Dadas las condiciones que prevalecieron por la pandemia, producto del Covid, el estudio consideró la aplicación de 100 encuestas al sujeto de estudio que en este caso son los jefes, gerentes, subdirectores y directores de estas áreas centrales, en adelante mandos gerenciales, a través del método de bola de nieve.

1.8.2. *Espaciales:*

Se recolectaron encuestas de diversas entidades federativas de México, entre ellas, Ciudad de México, Nuevo León, Jalisco, Chihuahua, Guanajuato, Sonora, Puebla, Tabasco, San Luis Potosí, Yucatán y Veracruz. Cabe señalar que los mandos gerenciales de las áreas centrales de los Bancos de estos tres estados, Ciudad de México, Jalisco y Nuevo León, representan el 72% de la muestra.

1.8.3. Temporales:

La aplicación del instrumento de medición se realizó durante los meses de junio, julio y agosto del 2021. Se consideraron dos escenarios para el levantamiento de datos, pre-Covid y Covid. El escenario Covid se refirió a las percepciones que tenían los empleados en el momento de la aplicación del instrumento. Por su parte, el escenario pre-Covid consideró la percepción que los empleados tenían antes del inicio de la pandemia con respecto a los mismos ítems del cuestionario.

1.9. Matriz de congruencia

Tabla 3.- Matriz de congruencia

Pregunta de Investigación	Objetivo General	Marco Teórico	Hipótesis	Variables
¿Qué habilidades gerenciales favorecen positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias bajo escenarios pre-Covid y Covid?	Determinar la relevancia de las habilidades gerenciales que tuvieron una incidencia en favorecer el clima organizacional en algunas instituciones Bancarias de México bajo escenarios pre-Covid y Covid.	Teoría de campo de Kurt Lewin Teoría del clima organizacional de Likert Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer	La motivación, la solución de problemas, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el manejo de conflictos laborales son habilidades gerenciales que favorecen positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias de México tanto en el período pre-Covid como en el período Covid considerados en la presente investigación	Y Clima Organizacional X1 Motivación X2 Solución de problemas X3 Trabajo en equipo X4 Comunicación efectiva X5 Manejo de conflictos laborales

Fuente: Elaboración propia

En el presente capítulo se han establecido los elementos básicos de la investigación que permiten determinar la relevancia de las habilidades gerenciales clave en relación al clima organizacional en las instituciones Bancarias de México. Se

definió como variable dependiente de estudio el clima organizacional y se señaló que las habilidades gerenciales a analizar como variables independientes son la motivación, la solución de problemas, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el manejo de conflictos laborales.

Se revisó la literatura y se confirmó que el fenómeno bajo estudio representa un problema real de las Instituciones Bancarias en México. Así mismo, el marco teórico mostró antecedentes de estudios empíricos relacionados a las variables bajo estudio. Se precisó el objetivo de la investigación y los objetivos metodológicos. Así mismo, la hipótesis, la metodología y, la justificación teórica, metodológica y práctica de la presente investigación. Se confirmó que la presente investigación brindará elementos que ayudarán a las instituciones Bancarias en México cuando aborden temas relativos a su clima organizacional y a las habilidades gerenciales de su personal.

Capítulo 2.- MARCO TEÓRICO

El presente capítulo aborda temas relativos al marco teórico del fenómeno a estudiar en la presente investigación. Se tocan teorías, definiciones y estudios empíricos de la variable dependiente. Así mismo, se incluyen teorías, definiciones y estudios empíricos de las variables independientes que las relacionan con la variable dependiente. Finalmente se detallan las hipótesis específicas a través de un modelo gráfico y se muestra el modelo de relaciones teóricas con las hipótesis.

2.1. Marco teórico de la variable dependiente, Y.- “Clima organizacional”

2.1.1. Teorías y definiciones de la variable dependiente

El clima organizacional, entendido como la percepción que los empleados tienen de los elementos que conforman el ambiente laboral de la empresa en la que trabajan y que influye en su comportamiento, se ha venido estudiado e investigando desde principios del siglo pasado.

Elton Mayo en 1927 da inicio a la Escuela Humanística de la Administración. En el caso ahora conocido como Hawthorne, se manifiesta la relevancia del trato y atención a los empleados sobre lo que tradicionalmente era la búsqueda de reducción de costos y eficiencia operativa. Se incorporan aspectos como el que los empleados reaccionan positivamente al sentido de pertenencia, son parte de un grupo, estos grupos informales influyen en su comportamiento y en el efecto que los jefes deben poner atención a dichos grupos (Ganga Contreras, Piñones Santana, & Saavedra Moyano, 2015). Sustenta su teoría de las relaciones humanas bajo los siguientes principios: sanciones sociales y recompensas, comportamiento social e integración, contenido del cargo, grupos no formales, estilo de supervisión y aspectos emocionales (Ramos Lugo & Triana, 2007).

A finales de los años treinta, inicia el concepto de clima organizacional con la teoría de campo de Kurt Lewin, la cual plantea que fuerzas y elementos que forman

parte del entorno psicológico de la persona o de un grupo, determinan la situación en la que ellos se relacionan. Destaca el concepto de fuerzas opuestas. Al respecto considera fuerzas motivadoras hacia los objetivos de la empresa y fuerzas que inhiben el avance para el cumplimiento de las metas trazadas. Para que se logre un cambio exitoso, señala que el líder debe de tomar en cuenta todas estas fuerzas de las personas y del entorno Ganga Contreras et al (2015).

En 1967 la teoría del clima organizacional de Likert considera que la manera en que se comportan los trabajadores depende del comportamiento asumido por los líderes y de las condiciones que los empleados perciben de la organización (Rojas Nieto, 2017). Likert desarrolla la teoría denominada los sistemas de la organización incorporando los elementos causas – efectos de los climas organizacionales bajo estudio y sus variables (García Solarte, 2011).

De acuerdo a Dessler (1976), Litwin y Striger concluyen en sus investigaciones que el clima organizacional está relacionado a características del entorno laboral que son percibidas por los empleados y tienen efecto directo sobre su desempeño laboral (García Solarte, 2011). Así mismo, existen varios modelos teóricos relativos al fenómeno clima organizacional. Dentro de ellos se podrían mencionar el Modelo teórico de Likert (1967), el Modelo teórico de Litwin y Stringer (1968) y el Modelo Teórico de Toro (1992).

El modelo de Likert (1967) considera que la manera de actuar de las personas está en función de la percepción que tienen del medio ambiente en el cual desarrollan sus actividades y contempla dos instrumentos para su medición. A través del primero se determina el tipo de gestión de la organización objeto de análisis. En este sentido considera cuatro tipos de gestión: autoritarismo explotador, autoritarismo paternalista, consultivo y participación en grupo. Mediante el segundo, se evidencian las diferencias de los sistemas de gestión y se mide su naturaleza. El modelo de Likert considera que el clima organizacional esta compuesto por ocho dimensiones: comunicación, métodos

de mando, influencia, motivación, toma de decisiones, planificación, control y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento (García Solarte, 2011).

El modelo de Litwin y Stinger (1968) plantea que elementos como el estilo de dirección, tipo de liderazgo, la estructura de la organización y como se toman las decisiones, generan la manera en que se percibe el clima organizacional y esto influye en la productividad, satisfacción laboral, rotación y como se adaptan los trabajadores (Bernal González, Pedraza Melo, & Sánchez Limón, 2015). Así mismo, considera que el clima organizacional es determinado por nueve dimensiones: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, los conflictos y la identidad (Bustamante-Ubilla et al, 2018).

El modelo teórico de Toro (1992) se fundamenta en que los empleados reaccionan y actúan no por las condiciones o características del entorno, sino por las imágenes y conceptos que se forman de ellas. Estas imágenes y conceptos son influenciadas por los jefes y compañeros de trabajo. El modelo considera ocho elementos que fundamentan el análisis y medición del clima organizacional. Los elementos son: tipo de dirección, relaciones interpersonales, retribución, sentido de pertenencia, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, disponibilidad de recursos y valores colectivos (García Solarte, 2011).

Estudios empíricos recientes señalan que se manifiesta una relación positiva entre el clima organizacional y la productividad de los empleados. A su vez, de acuerdo a trabajos de investigación, algunas habilidades gerenciales inciden positivamente en el clima organizacional. Los gerentes son fundamentales para las organizaciones, ya que son ellos los que coordinan y motivan a los empleados, interactúan con la alta gerencia y con los clientes, para asegurar el cumplimiento de objetivos individuales y colectivos dentro de la organización (Amjad & Bhaswati, 2014). En la actualidad, las organizaciones ponen particular interés en evaluar periódicamente su clima organizacional entendiendo que esto les aportara mejores resultados. Así, entender el

comportamiento del clima organizacional, y cómo las habilidades gerenciales influyen en él, se torna importante por las razones ya expuestas.

Son varias las definiciones que se han realizado en cuanto al clima organizacional. A continuación se presentan algunas de ellas:

- a) Likert (1967) señala que el comportamiento de los subordinados depende de la percepción de la forma de administración y las situaciones que suceden a su alrededor (Rojas Nieto, 2017).
- b) Gibson (1990) define el clima organizacional como un grupo de características que distinguen a una organización y la diferencian de otras. Son de efectos temporales e influye en las acciones que los empleados desempeñan (Del Toro Granados, Salazar Sotter, & Gómez Rangel, 2011)
- c) Litwin & Stringer (1968) definen el clima organizacional como una propiedad del ambiente organizacional, la cual es descrita por las personas que forman parte de ella (Rodríguez M., Paz Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011)
- d) Para Tiagiuri y Litwin (1968) el clima organizacional es una cualidad del ambiente interno de una organización que perciben quienes forman parte de ella, afecta en su comportamiento y se podría describir de acuerdo a los valores de un grupo de características y actitudes de la organización (Juarez Adauta, 2012).
- e) Denison, D. (1996) relaciona el clima organizacional con los elementos que son percibidos conscientemente por los empleados de una organización; elementos que son controlados por ella, reflejándose como normas o rutinas de comportamiento (Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007)
- f) El clima organizacional se puede definir como el grupo de percepciones que los empleados tienen de la organización donde trabajan (Arias gallegos & Arias Cáceres, 2014)
- g) Méndez (2006) define el clima organizacional como la consecuencia de cómo las personas generan procesos de interacción entre ellos, mismos que son afectados por valores, creencias, actitudes y ambiente interno (García Solarte, 2011)

- h) El clima organizacional lo definen Litwin y Stringer (1968) “como un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento” (Rojas Nieto, 2017, pág. 54).

Las definiciones de clima organizacional que arroja la revisión de literatura en general contemplan tres elementos fundamentales: características del ambiente laboral, percepciones de los empleados sobre este ambiente y comportamiento de los empleados. Para la presente investigación es relevante que estén presentes los tres elementos ya que se pretende estudiar el efecto de algunas habilidades gerenciales sobre el clima organizacional. No todas las definiciones los contienen. Las definiciones b) y g) solo contienen las características del ambiente y el comportamiento de los empleados. Las definiciones c) y e) consideran las características del ambiente y las percepciones de los empleados. La definición f) considera solo las percepciones de los empleados. Las definiciones a), d) y h) consideran los tres elementos. Al analizar la redacción y elementos de estas últimas tres definiciones, se aprecia que la opción h) es más clara en su redacción y aporta dos elementos adicionales; considera las características del ambiente como propiedades medibles, y precisa en que las percepciones de los empleados influyen en su comportamiento.

Por lo anterior, para efectos de la presente investigación y de acuerdo a Litwin y Stringer (1968) se entenderá por clima organizacional al “conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento” (Rojas Nieto, 2017, pág. 54). Adicionalmente a lo ya comentado, Litwin y Stringer generan un modelo de medición del clima organizacional que contempla como propiedades medibles de la empresa las siguientes: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad.

Para el proceso de operacionalización e identificación de dimensiones, la definición incluye en su texto el concepto de propiedades medibles del medio ambiente

de trabajo, sin embargo, no se especifican. Considerando el modelo de medición de Litwin y Stringer, se aprecian nueve propiedades o dimensiones, las cuales, una vez orientándolas a la presente investigación se podrían reducir a las siguientes: como se percibe la responsabilidad de la empresa, como se percibe la calidez en la empresa, como se percibe el apoyo en la empresa, como se percibe el conflicto en la empresa y como se percibe la identidad en la empresa. Estas dimensiones tienen que ver con aspectos relacionados con las habilidades gerenciales y las cuatro que no se estarían incluyendo con conceptos propios de la organización.

2.1.2. Estudios de investigaciones aplicadas sobre la relación de la variable dependiente, Y.- clima organizacional

La revisión de literatura arroja suficiente información relativa a modelos y correlación positiva entre variables de acuerdo a estudios empíricos, que sustentan la justificación de estudiar el fenómeno utilizando como base de partida la literatura existente. El fenómeno de clima organizacional ha sido estudiado con diferentes orientaciones y buscando la relación con diversas variables. Se ha encontrado que está relacionado con el comportamiento de los empleados y su nivel de productividad, con el nivel de satisfacción laboral, con el tipo de liderazgo y con las habilidades gerenciales.

A continuación se muestran algunos de los estudios empíricos que lo relacionan con las primeras tres variables antes mencionadas y adicionalmente también se detallan estudios relativos al clima organizacional en el sector bancario que considera otras variables. Lo correspondiente a la relación que guarda con las habilidades gerenciales, se detalla en el apartado de variables independientes.

1.- El clima organizacional se relaciona positivamente con el comportamiento de los empleados y su productividad

En su trabajo de investigación, Canales-Farah, López-Gómez, & Napán-Yactayo (2021) marcan como objetivo determinar la relación entre el clima

organizacional y el desempeño laboral de los empleados del área de ventas de la compañía Ferreyros, S.A. durante la pandemia Covid-19 en la ciudad de Lima, Perú. La investigación fue cuantitativa, no experimental, correlacional y descriptiva. La muestra consideró a los 58 empleados del área bajo estudio. Mediante la técnica de campo, se aplicó un cuestionario que contenía 13 ítems para la variable clima organizacional y 15 para desempeño laboral con escala likert 5 en ambos casos. El Alfa de Cronbach para clima organizacional fue de 0.895 y para desempeño laboral de 0.814. El resultado estadístico arrojó un coeficiente de correlación Rho de Spearman entre ambas variables de 0.807. Los resultados señalan que la relación entre clima organizacional y desempeño laboral es significativa.

Korompot (2020) desarrolla investigación que tiene como objetivo determinar el efecto del clima organizacional y la motivación sobre el desempeño de los trabajadores de PT. Multi Putra Makmur dedicada a proveer servicios de personal en Indonesia. Utilizó cuestionario de 15 ítems con escala Likert 5 mostrando Alfa de Cronbach superiores a 0.800. Los resultados muestran que el clima organizacional y la motivación, con coeficientes estandarizados de .665 y .307 respectivamente, se relacionan positivamente con el desempeño de los trabajadores. El modelo arroja una R^2 de 0.189

Puitiza Lucano et al (2020) señala en su investigación el objetivo de establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. El estudio lo desarrolla con los empleados de Microred de salud, Bagua en Perú. Se utilizó cuestionario para el clima organizacional y un formato de evaluación de desempeño interno. El análisis utilizó la prueba Chi-cuadrado y el coeficiente de correlación Pearson (Rho) con nivel de confianza del 95%. Los resultados arrojan que la relación del clima organizacional con el desempeño fue significativa ($p=0.001$; $r: 0.417$).

El trabajo de investigación de Vasudevan & Iqbal (2018) presenta como objetivo determinar si existe una relación entre las dimensiones del clima organizacional (apoyo del supervisor, autonomía y dirección de metas) y el

comportamiento individual y colectivo de los empleados del Banco Nacional Simpanan en Malasia. Estudio cuantitativo que utilizó cuestionario con escala Likert de 12 y 16 ítems para clima organizacional y desempeño de los empleados respectivamente. Nivel del Alfa de Cronbach superior a 0.700. El análisis de correlación de Pearson reporta que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el comportamiento de los empleados ($r = 0,214$).

Managheb, Razmjooei, Gharbi, Hosseini, & Amiranzadeh (2018) desarrolla investigación que tiene como objetivo explicar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral en la administración educativa de la provincia de Fars, Irak. Metodo descriptivo-correlativo. Utilizó cuestionario escala Likert 5 con 20 y 15 ítems para clima organizacional y desempeño laboral respectivamente. Nivel de Alfa de Cronbach superior a 0.850. El resultado del análisis de regresión reporta relación significativa del clima organizacional con el desempeño laboral con una R^2 de 0.338.

Rodríguez M. A., Paz Retamal, Lizana & Cornejo (2011). El objetivo de su investigación fue precisar si el clima organizacional y la satisfacción laboral predicen de manera significativa el desempeño laboral y sus dimensiones en una organización estatal chilena, salud & sociedad. Estudio cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional. Para clima organizacional se aplicó cuestionario de 50 ítems con Alfa de Cronbach del 0.855. Para desempeño laboral se aplicó el cuestionario institucional relativo al desempeño. El resultado del análisis reporta que el clima organizacional correlacionó positivamente con el desempeño laboral de manera significativa ($r=0.539$; $p<0.05$). Así mismo, de acuerdo al análisis de regresión, el clima organizacional se relaciona positivamente con el desempeño laboral mostrando un coeficiente estandarizado de 0.434 y R^2 de 0.180.

Del Torro Granados, Salazar Sotter, & Gómez Rangel (2011) en su investigación plantean como objetivo presentar el diagnóstico del clima organizacional y satisfacción labora, así como la correlación que ambas tienen con el desempeño laboral de los empleados. El estudio lo desarrolla en una empresa de servicios de

ingeniería en Barranquilla, Colombia. Estudio de tipo descriptivo, transversal, no experimental y correlacional. Para clima organizacional se utilizó cuestionario escala Likert 5 de 7 ítems con Alfa de Cronbach de 0.865. Para el análisis de relación de variables se utilizaron los coeficientes de Pearson y Spearman obteniendo valores significativos de 0.698 y 0.587 respectivamente. El análisis de regresión reporta significancia positiva y una R^2 de 0.487.

II.- El estilo de liderazgo, así como la satisfacción laboral se relaciona positivamente con el clima organizacional

Mera-Menéndez & Loo-Zambrano (2021) en su trabajo de investigación señalan como objetivo analizar la correlación que existe entre la variable liderazgo y el clima organizacional del Comisarato Hurona Market del Cantón portoviejo, Provincia de Manabí, Ecuador. La investigación fue cuantitativa de tipo descriptivo, correlacional, no experimental, transaccional. La población objeto de análisis fueron los 11 trabajadores del área bajo análisis. Se utilizó un cuestionario escala Likert de 19 ítems para las variables liderazgo y clima organizacional. El análisis estadístico arroja un coeficiente de correlación Spearman de 0.498. La investigación concluye que existe correlación positiva entre liderazgo y clima organizacional

En su trabajo de investigación, Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri (2020) marcan como objetivo determinar la relación entre el liderazgo directivo, clima organizacional y la satisfacción laboral del docente. La investigación la desarrolla en la universidad de Ciencias y Humanidades del distrito de los Olivos, Lima Perú. La investigación fue cuantitativa, no experimental con un diseño descriptivo, correlacional y utilizó la técnica de campo para recabar la información. Se utilizaron tres instrumentos de medición. Uno para cada una de las variables bajo estudio. Se utilizó el método estadístico de la prueba de Pearson. El coeficiente de correlación de Pearson fue de la siguiente manera: $r = 0,832$ para liderazgo directivo - clima organizacional, y $r = 0,902$ para clima organizacional - satisfacción laboral. Se concluyó que si existe una relación estadísticamente significativa entre estas variables.

Huchiyama Ruiz (2020) en su trabajo de investigación fijó como objetivo determinar si el liderazgo influye en el clima organizacional. Fue un estudio transversal, explicativo y no experimental, y lo desarrollo en una Caja Municipal en Chiclayo, Lima Perú. Se utilizó la técnica de campo para recolectar la información a través de un cuestionario con 40 ítems para clima organizacional y otro con 21 ítems para liderazgo con escala Likert. El Alfa de Cronbach para clima organizacional fue de 0.91 y para liderazgo de 0.96. Se utilizó análisis estadístico de regresión lineal múltiple. La conclusión de la investigación confirma que la relación entre liderazgo y clima organizacional es estadísticamente significativa.

Peña Cárdenas, Díaz Díaz & Olivares Medina (2015) en su trabajo de investigación plantean como objetivo identificar los factores que inciden en el clima organizacional. El estudio lo lleva a cabo en las pequeñas empresas de la industria metal – metálica de Monclova y Frontera, Coahuila, México. La investigación es de campo, transversal y cuantitativa. Utilizó como instrumento de medición un cuestionario con escala Likert 6 y 35 ítems. La confiabilidad del instrumento fue aceptable, Alfa de Cronbach de 0.851. Se analizó mediante correlación de Pearson encontrando que el liderazgo mantiene correlación significativa con los elementos que conforman el clima organizacional.

Serrano Orellana & Portalaza G. (2014) tiene como objetivo central de su investigación analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. El trabajo de investigación fue desarrollado en Ecuador en 2014. Es una investigación documental que recopila una serie de trabajos de investigación relacionados con el tema así como revisión documental relativa al tema de investigación. Concluye que el liderazgo influye sobre el clima organizacional y marca como elemento fundamental al liderazgo para que las organizaciones mantengan adecuado clima organizacional y por consecuencia un buen desempeño de los trabajadores.

En su trabajo de investigación, Juárez Adata (2012) marca como objetivo correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral. El trabajo lo desarrollo

sobre el personal de salud en Tlalnepantla, Estado de México. El estudio fue observacional, transversal, descriptivo y analítico. Como instrumento se utilizó una encuesta de 40 preguntas bajo una escala mixta Likert-Thurstone. Para el análisis se utilizó la t de Student, Anova y coeficiente de correlación de Pearson para identificar la correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral. El resultado presenta alta correlación positiva ($r = 0.83$, $p < 0.001$).

Cuadra Peralta & Veloso Besio (2007) en su trabajo de investigación tiene como objetivo confirmar que el liderazgo transformacional, transaccional, consideración e iniciación de estructura se relacionan con satisfacción y clima organizacional. El trabajo de investigación se desarrolló en el Sector público y privado, de la ciudad de Arica, Chile, 2007. Para el clima organizacional se utilizó un instrumento con 8 dimensiones: involucramiento y motivación, hostilidad, satisfacción, ambiente laboral (estado de ánimo), conflicto, estructura, reconocimiento, compañerismo. Se estimó el coeficiente de fiabilidad para todas las escalas el cual iba desde 0.79 a 0.92. Posteriormente se realizó un análisis factorial y se generó una variable llamada clima general (60% de la varianza). Para el liderazgo se utilizó cuestionario Likert 5 con Alfa de Cronbach superior a 0.800. Los resultados del análisis concluyen que existe correlación del 0.700 significativa al 0.01 entre la variable liderazgo y clima organizacional. Así mismo, la variable liderazgo explica el 49% de la varianza de clima organizacional.

III. Investigaciones sobre el clima organizacional en el sector bancario

Bran-Piedrahita et al (2021) en su trabajo de investigación marcaron como objetivo determinar las estrategias de flexibilidad organizacional que fuera factibles su implementación y de qué manera impactan en el clima organizacional. El estudio se realizó en el sector bancario de Colombia tomando como caso de estudio una entidad bancaria en la ciudad de Medellín (Colombia). La investigación tuvo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo. Sus resultados concluyen que el teletrabajo, la rotación de los horarios y las jornadas de trabajo intensivas, impactan al clima

organizacional en sus dimensiones de relaciones, responsabilidad, estándares e identidad.

En su trabajo de investigación, Álvarez Piel, Boloy Gracial, & Díaz Galano (2021) fijaron como objetivo diseñar un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de Sucursal 8632 Los Maceo en la provincia Guantánamo. La investigación utilizó métodos teóricos como el histórico-lógico, inductivo-deductivo y análisis-síntesis, así como el de observación, entrevistas, encuestas, SPSS 24.0 y revisión de documentos. La investigación concluye que factores como liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo y reciprocidad, influyen en el clima organizacional.

En su trabajo de investigación, Hernández-Contreras, Rodríguez-Martínez, & Cortés-García (2020) marcan el objetivo de analizar la percepción del clima organizacional en una institución bancaria de la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca con el fin de generar propuestas para mejorarlo. La investigación fue cuantitativa de tipo descriptiva, utilizó la técnica de campo a través del instrumento de medición de Litwin & Stringer. El cuestionario contempló 44 ítems en escala Likert. La muestra consideró 44 empleados de tres sucursales de una institución bancaria. La conclusión del trabajo de investigación indica que el nivel del clima organizacional en la institución bancaria analizada es óptimo.

2.2. Marco teórico y estudios de investigaciones aplicados a las variables Independientes (Habilidades gerenciales)

Las habilidades gerenciales se entienden como el conjunto de conocimientos, destrezas, actitudes y comportamiento que los gerentes deben tener para ser eficaces dentro de una organización (Mora & Osorio, 2006). Las personas que cuenten con mayores habilidades podran generar mejor conexión con los demás en todas las dimensiones de la vida laboral. Las empresas seleccionan a personas que manifiesten estas habilidades, las puedan manejar y desarrollar ya que implica mejores resultados

para las compañías (Pereda Pérez, López-Guzmán Guzmán, & González Santa Cruz, 2014)

Para esta investigación se consideran como variables independientes las habilidades gerenciales de motivación, solución de problemas, trabajo en equipo, comunicación efectiva y manejo de conflictos laborales.

2.2.1. Variable independiente X1.- Motivación

A. Teorías y definiciones de la variable independiente X1.-Motivación

La motivación, entendida como la capacidad de motivar a los subalternos, es una habilidad gerencial que se presenta en los líderes y/o coordinadores de grupos de trabajo. Los líderes exitosos permanentemente trabajan en elevar y robustecer la motivación de sus empleados (Whetten & Cameron, 2011). El fenómeno de motivación ha sido estudiado a lo largo del tiempo y se han generado en torno a él varias teorías, entre las cuales se pueden señalar las siguientes: Jerarquía de necesidades de Maslow (1954), teoría de las motivaciones sociales de McClelland (1951,1961) y teoría bifactorial de Herzberg (1959), (Olloqui, Lopez, Peña, Cardenas, & Ramos, Iruegas, 2011).

La teoría de la jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow contempla la existencia de cinco niveles o necesidades que los individuos tienen en lo general. De manera ascendente, en la base están las necesidades fisiológicas, seguida de las de seguridad, afiliación o aceptación, estima y finalmente la autorrealización. Contempla que una vez que el individuo cubre su necesidad fisiológica busca satisfacer la siguiente necesidad, sin embargo, en realidad la mayoría de los individuos pudieran estar medianamente satisfechos con todas sus necesidades y medianamente insatisfechos con ellas (López Mas, 2005).

Para McClelland la motivación tiene como base una emoción, y consiste en esencia en la expectativa que se tiene del cambio de la condición afectiva. Por consecuencia, un motivo es el inicio de ese posible cambio de la condición afectiva

(Perilla Toro, 1998). Las emociones no son motivos pero forman parte importante en los sistemas motivacionales; denotan la presencia de incentivos naturales. Las emociones acompañan a los motivos y potencializan algunas conductas como pudiera ser el intensificar la reacción ante el éxito o el fracaso. Proporcionan la carga afectiva que hace que los sistemas motivacionales influyan en el comportamiento de las personas (McClellan, 1989). Estos motivos conforman el sistema de necesidades para la gente. La teoría de McClelland se basa en tres tipos de necesidades: la de afiliación, la de logro y la de poder. La necesidad de afiliación se refiere al deseo de pertenecer a un grupo e interactuar en él. Ser aceptado y apreciado. La necesidad de logro se relaciona con el cumplimiento de metas y da la sensación de satisfacción por el cumplimiento de las mismas. Por último, la necesidad de poder tiene que ver con la capacidad de influir y controlar a los demás. En situaciones de ganar o perder se expresa con mayor claridad esta necesidad (Balbuena, 2020).

La teoría bifactorial o teoría de motivación de Frederick Herzberg considera que el rendimiento en las personas está determinado por su grado de satisfacción, es decir, dependería si la persona se siente bien o mal. Contempla dos grupos de factores, los llamados de higiene y los de motivación. Los primeros se relacionan a su entorno y generan insatisfacción cuando están ausentes. En estos encontramos la administración y políticas de la empresa, la calidad de la supervisión, las relaciones interpersonales, las remuneraciones, prestaciones y seguridad en el trabajo, y las condiciones físicas del ambiente de trabajo. Los factores de motivación cuando están presentes provocan satisfacción y generan productividad. Dentro de ellos están el logro, el crecimiento y desarrollo personal, la responsabilidad, el reconocimiento y el avance en la carrera (Manzo Pinto, 2002).

Existen varios modelos teóricos que consideran a la motivación como una de las habilidades gerenciales sujetas de estudio. Los modelos teóricos de Madrigal Torres (2002) y el de Whetten y Cameron (2011) la consideran dentro de sus mediciones y evaluaciones. Algunos estudios empíricos muestran a la motivación como una de las habilidades gerenciales que logra influir a los subalternos en el logro

de los objetivos. Así mismo, se ha encontrado relación positiva entre ésta y el clima organizacional. Dado que la motivación actúa como catalizador de la voluntad de alguien más para realizar cierta actividad; la motivación tiene como consecuencia que se logre el estímulo para la realización de dicha actividad. Sagredo Lillo & Castelló Tarrida (2019) reporta en su publicación, alta correlación de la motivación con el compromiso.

Por lo antes expuesto, es importante considerar a la motivación, como una de las habilidades gerenciales que se deben incluir en el presente estudio, ya que se busca medir la relación que guardan las habilidades gerenciales con el clima organizacional. Las definiciones en cuanto a motivación son diversas en la literatura. En relación a ésta habilidad gerencial son del orden siguiente:

- a) La motivación suele manifestarse como el esfuerzo al realizar un trabajo y contempla dos elementos: el deseo de hacerlo y el compromiso por concluirlo. Los dos elementos permiten finalizar un trabajo con éxito (Whetten & Cameron, 2011).
- b) Según Marín, Ruiz & Henao (2016), la motivación laboral es la fuerza psicológica que estimula a los empleados a realizar y mejorar sus actividades dentro del ámbito laboral (Rivera Porras, Hernández Ladine, Forgiony Santos, Bonilla Cruz, & Roza Sánchez, 2018).
- c) La motivación dentro del ámbito de la conducta se referiría a la manera en que iniciamos, mantenemos, orientamos y concluimos las acciones propias, Franken (2007) citado por (Coon & Mitterer, 2010)
- d) Arias F., Heredia (2006) define a la motivación como un estado interno que detona y orienta los pensamientos de la persona, y a la vez está relacionado con elementos que incentivan, mantienen y conducen la conducta para el logro de un objetivo (Marin Samanez & Placencia Medina, 2017)
- e) Roussel, Patrice (2000) se refiere a la motivación como una condición de la psicología humana que es responsable de generar cierto nivel de compromiso;

es un proceso que genera, activa, dirige, cataliza y mantiene el comportamiento de las personas en aras de lograr un objetivo (López Mas, 2005).

- f) Newstrom (2007) define a la motivación en el trabajo como el grupo de fuerzas propias o del ambiente que generan que el empleado decida tomar cierto camino de acción y se mantenga en él con la orientación y el punto de vista de la conducta, el grado de esfuerzo y la perseverancia de la conducta (Madrigal Torres, 2002)

Las definiciones encontradas en la literatura contienen en general los siguientes elementos: el estímulo para hacer algo, el compromiso y el logro de objetivos. La definición a) contiene dentro de su texto, el compromiso y el logro del objetivo. Las definiciones b), c), d) y f) contemplan el elemento del estímulo y el logro del objetivo. La definición e) considera los tres elementos. Adicional a los elementos ya mencionados, es deseable que la definición del constructo motivación, incluya el concepto de la capacidad de estimular en alguien más esa motivación. Esta condición no se incluye dentro de ninguna de las definiciones.

Dado lo anterior, para el presente trabajo de investigación se considera pertinente generar una definición particular considerando los antecedentes ya señalados de las definiciones previamente encontradas en la literatura a fin de orientar el constructo al enfoque de la investigación dentro de las habilidades gerenciales. En este sentido, para la presente investigación la motivación se define como la capacidad de estimular en alguien más su voluntad y compromiso para que genere cierta actividad en aras de la búsqueda y logro de un objetivo. De acuerdo a la definición antes mencionada, para el proceso de operacionalización se identifican las siguientes dimensiones: capacidad de estimular la voluntad, capacidad de generar compromiso y capacidad de generar cumplimiento de objetivos.

B. Investigaciones aplicadas a la variable independiente X1 con la variable independiente (Y)

En relación a estudios empíricos, existen trabajos de investigación que relacionan positivamente la motivación como habilidad gerencial, con el clima organizacional. A continuación se hace referencia a algunos trabajos empíricos que detallan lo antes mencionado:

En su investigación, Zulema Ybela, Cañamero Tuanama, & Cárdenas Saavedra (2021) marcan como objetivo determinar en que grado se relacionan el clima organizacional y la motivación laboral. El estudio se desarrolla con los empleados de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia 2016, Lima, Perú. La investigación es cuantitativa, no experimental, transaccional y utilizo la técnica de campo para recabar la información objeto de análisis. Se utilizó un cuestionario de 40 ítems para clima organizacional con un nivel de confiabilidad de 0.966. Para motivación se utilizó un cuestionario de 30 ítems con confiabilidad de 0.889. Los resultados arroja una relación moderada entre clima organizacional y motivación con correlación Spearman de 0.591.

Álvarez Piel, Boloy Gracial, & Díaz Galano (2021) en su trabajo de investigación señalan como objetivo diseñar un plan de acción para mejorar el clima organizacional de Sucursal 8632 Los Maceo en la provincia Guantánamo. La investigación utilizó métodos de observación, entrevistas, encuestas, SPSS 24.0 y revisión de documentos. La investigación concluye que la motivación, entre otros factores, influye positivamente en el clima organizacional.

Mino Pérez (2019) marca como objetivo de su investigación determinar la influencia de la motivación en el clima organizacional en el Banco Scotiabank de la ciudad de Chiclayo, Perú. La investigación fue mixta (cuantitativa y cualitativa) y tipo correlacional. Se utilizó como instrumento de medición el cuestionario. Para la variable motivación el instrumentó consto de 33 ítems y para el clima organizacional 23 ítems. En ambos caso se utilizó escala Likert 5. El análisis se basó en la información obtenida de 70 encuestas mediante la técnica estadística no paramétrica del coeficiente de correlación no paramétrica. Los resultados arrojan que entre el nivel de motivación y

el clima organizacional si existe una correlación positiva. El coeficiente de correlación Spearman se ubico en 0.471

Así mismo, Nahou Larrea (2019) en su trabajo de investigación determinó como objetivo determinar si las habilidades gerenciales son el principal factor que influye en el clima organizacional. Su trabajo lo desarrollo en una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz, México. Una de estas habilidades gerenciales fue la motivación. El método de investigación fue hipotético – deductivo, de orden mixto y correlacional. Tipo de investigación no experimental, transversal. Investigación de campo que utilizó como instrumento de medición un cuestionario de 20 ítems con un Alfa de Cronbach de 0.869. La investigación concluye que la motivación, dentro de un grupo de habilidades gerenciales bajo estudio, es un factor que influye en la construcción de un clima organizacional favorable.

Por su parte, la investigación que desarrollo Rojas Nieto (2017) tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre habilidades gerenciales y clima organizacional. La investigación la desarrolla en una empresa dedicada a la consultoría en búsqueda y selección de ejecutivos de mando medio alto, en Lima, Perú. Contempló 10 habilidades gerenciales, dentro de las cuales está la de motivación. La investigación es de enfoque cuantitativo, se realizó bajo el esquema del método hipotético deductivo, transversal, diseño no experimental de forma transaccional – correlacional. La técnica utilizada para recabar los datos fue la encuesta y el instrumento fue un cuestionario. Para la evaluación de las habilidades gerenciales se utilizó el modelo de Whetten y Cameron (2011) con un Alfa de cronbach de 0.954. Para el clima organizacional se utilizó el de Litwin y Stringer con una Alfa de cronbach de 0.914. En el análisis se utilizó la prueba de Rho de Spearman. El resultado indicó que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional. Para el caso particular de la variable motivación, se observó una correlación positiva con el nivel del clima organizacional ($Rho= 0,668$ siendo el valor $p =0,000 < 0,01$).

Finalmente, Aburto Pineda (2011) desarrolla su investigación que tiene como objetivo determinar si las habilidades gerenciales causan un clima organizacional insatisfactorio y generar información para resolver un problema en una dependencia pública (Secretaría de Salud), México 2010. El estudio contempla la evaluación de cinco habilidades gerenciales, dentro de las cuales está la de motivación. Para las habilidades gerenciales se utilizó el modelo de Berta Madrigal (2006), complementado con el modelo propio de la secretaría de la función pública. Para evaluar el clima organizacional se utilizó el modelo de Likert (1951). Se utilizó un cuestionario con 50 ítems escala Likert 5 con Alfa de Cronbach de 0.953. Los resultados concluyen que la habilidad gerencial de motivación se correlaciona con el clima organizacional mostrando un coeficiente de correlación de Pearson de 0.828.

En la revisión de literatura también se encuentran estudios empíricos que relacionan a la motivación y al clima organizacional pero de manera inversa. Es decir, la motivación como dependiente del clima organizacional. Se describen a continuación tres investigaciones relativas a esto.

Haseeb , Ali , Shaharyar , & Butt (2016) concluyen que el clima organizacional se relaciona positivamente con la motivación. El estudio se realizó en industrias de Sialkot, Pakistan. Se utilizó un cuestionario como herramienta de medición. El Alfa de Cronbach para las dimensiones de clima organizacional fluctuó entre 0.867 y 0.908 y para la motivación fue de 0.959. El nivel de correlación Pearson fue de 0.857. Por su parte, Rusua & Avasilcaia (2014) concluyen que el clima organizacional está relacionado positivamente con la motivación. Un clima organizacional positivo genera mayor motivación en los empleados. El estudio se realizó en empresas industriales de Rumania. El estudio fue exploratorio – cuantitativo, Se utilizó cuestionario con escala de medición Likert 5. Se analizó mediante el coeficiente de Spearman (ρ). La correlación entre el clima organizacional y la variable de motivación calculada fue $\rho = 0.670$. Finalmente, Gutiérrez Lazo de la Vega (2020) concluye en su investigación que el clima organizacional se relaciona positivamente con la motivación; la investigación se desarrolló en el Hospital Regional Ica.

No obstante a lo anterior, y en base a los estudios empíricos mencionados al inicio de este apartado, la presente investigación orientará su análisis fijando al clima organizacional como variable dependiente, y a la motivación dentro de las habilidades gerenciales, como variable independiente.

2.2.2. Variable independiente X2.- Solución de problemas

A. Teorías y definiciones de la variable independiente X2.-Solución de problemas

Los problemas se presentan cotidianamente en cualquier ámbito de la vida. En el ambiente laboral, los problemas también se presentan con frecuencia y deben ser abordados con diligencia y eficacia a fin de que no generen efectos negativos en las organizaciones. Una de las funciones principales de los directivos y mandos gerenciales en general de las empresas es precisamente resolverlos. Son ellos los responsables de afrontar esta situación y darle una solución. Los mandos gerenciales existen en las compañías para asumir esta responsabilidad (Whetten & Cameron, 2011).

Según Malcolm Gladwell (2005), las personas pueden tomar decisiones en torno a la posible solución de un problema en muy poco tiempo valiéndose de la intuición. Este camino no necesariamente es el correcto y no genera solución real de mediano y largo plazo. Una alternativa para esto, es el modelo que considera la solución analítica de los problemas; éste conlleva una serie de fases entre las que están, definir el problema, generar soluciones alternativas, evaluar y seleccionar una alternativa, poner en práctica la solución y dar seguimiento. Otra alternativa es el modelo que considera la solución de problemas bajo una óptica creativa. Este modelo considera cuatro tipos de creatividad. En primera instancia está la incubación, ser sustentable, considera las aportaciones del trabajo en equipo y la participación. La segunda es la imaginación que se refiere a ser novedoso y toma en cuenta la experimentación, exploración y asumir riesgos. Como tercer elemento esta la mejora, ser mejor, tener mejoras paulatinas y control de los procesos. Por último esta la

inversión, ser el primero, lograr tener resultados rápidos antes que los demás (Whetten & Cameron, 2011).

Por su parte, el modelo de habilidades gerenciales de Madrigal Torres (2002) considera que la solución de problemas está relacionado con la capacidad de tomar decisiones. Su modelo contiene las siguientes siete fases en el proceso para abordar la solución de los problemas en las empresas: identificar y definir el problema, definir soluciones alternativas, identificar métodos para evaluar las alternativas, evaluarlas, seleccionar una de ellas, implementarla y evaluar los resultados. Durante este proceso, el mando gerencial tendrá que tomar una decisión en cada una de las fases. Una clasificación normalmente aceptada para la toma de decisiones es la siguiente: Se toma la decisión bajo un escenario con certidumbre, se toma la decisión bajo incertidumbre o se toma la decisión con bajo riesgo.

Como se ha comentado, este constructo se ha incluido como variable dentro de algunos modelos de valuación de las habilidades gerenciales como en el de Whetten y Cameron (2011) y en el de Madrigal Torres (2002). Así mismo, solución de problemas forma parte de las habilidades gerenciales que las organizaciones toman en cuenta. De acuerdo a la revisión de literatura, la solución de problemas se correlaciona con el clima organizacional. Por las razones antes expuestas es importante considerar la variable, solución de problemas, como una de las habilidades gerenciales a estudiar que pudieran estar relacionadas con el clima organizacional.

A continuación se mencionan algunas definiciones de la variable, solución de problemas:

- a) La solución de problemas se define como el proceso para identificar las diferencias de un estado deseado y el estado real. Así mismo, las acciones para resolver estas diferencias (Madrigal Torres, 2002).

- b) La solución de problemas es un proceso enfocado, concreto y orientado a resolver. Se enfoca en los efectos o resultados con el fin de cambiar y mejorar la situación (Acevedo Borrego, Linares Barrantes, & Cachay Boza, 2010)
- c) Para la solución de un problema, los pasos a seguir son los siguientes: 1) Identificar y definir el problema, 2) Definir soluciones alternativas y los criterios para evaluarlas, 3) Evaluar y elegir una alternativa, 4) Implementar la alternativa y 5) Evaluar los resultados (Madrugal Torres, 2002).
- d) Los pasos más comunes para la solución de problemas según Whetten & Cameron (2011) son la definición del problema, generar soluciones alternativas, evaluar y seleccionar una alternativa, y finalmente, poner en práctica la solución y hacer un seguimiento.

Las definiciones encontradas en la revisión de literatura en general contemplan dos elementos: la descripción del significado de problema y los pasos a seguir para la solución de los mismos. Las definiciones a) y b) contemplan el primer elemento y las c) y d) el segundo. La definición del constructo debe contener estos dos elementos y adicionalmente incluir el sentido de la habilidad que una persona debe tener para ejecutar esta acción. Lo anterior para situar al constructo dentro de las habilidades gerenciales. Por lo antes mencionado, se contempla generar una definición particular para esta investigación en base a lo encontrado en la literatura que capture estos tres elementos.

Para la presente investigación la definición particular sería la siguiente: Solución de problemas es la capacidad de modificar ciertas condiciones no deseadas del estado actual y obtener las condiciones deseadas o predefinidas, cumpliendo los siguientes pasos: identificación y definición del problema, generar soluciones alternativas, evaluar y seleccionar una alternativa, poner en práctica la solución y hacer un seguimiento. En base a la definición antes mencionada, se identifican las siguientes dimensiones: capacidad de identificar y definir el problema, capacidad de generar soluciones alternativas, capacidad de evaluar y seleccionar una alternativa, éxito en la solución del problema

B. Investigaciones aplicadas a la variable independiente X2 con la variable independiente (Y)

De acuerdo a la revisión de literatura, la variable solución de problemas como una habilidad gerencial, se correlaciona con el clima organizacional. A continuación se hace referencia a lo antes mencionado:

Molina Corra, Piñón Howlet, Sapién Aguilar, & Gallegos Cereceres (2019) en su trabajo de investigación marcó como objetivo identificar si las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de la ciudad de Chihuahua, México, desarrollan habilidades administrativas y de gestión en forma sistemática. Se consideraron diez habilidades, dentro de ellas se incluye solución de problemas. El enfoque de la investigación fue mixto; incluyó datos cuantitativos y cualitativos. La investigación fue no experimental y utilizó la técnica de campo. El instrumento para la recolección de datos fue un cuestionario con escala Likert 4; se aplicó a 45 MIPYMES. La validación del instrumento fue a través del Alfa de Cronbach. El modelo predictivo a través de una regresión muestra que los factores que impactan de manera más considerable a las habilidades administrativas son la solución de problemas, el liderazgo y el uso de métodos. Esta investigación muestra que el constructo solución de problemas se ha estudiado y ya ha sido objeto de análisis. Si bien es cierto que en esta investigación no se plantea su relación con clima organizacional, si lo hace con las habilidades administrativas que en el contexto de la presente investigación se relacionan con las habilidades gerenciales objeto de análisis.

La investigación que desarrollo Rojas Nieto (2017), mencionada con anterioridad, contempló 10 habilidades gerenciales, dentro de las cuales está la de solución de problemas. La técnica utilizada para recabar los datos fue la encuesta y el instrumento fue un cuestionario. Para la evaluación de las habilidades gerenciales se utilizó el Modelo de Whetten y Cameron (2011) con un Alfa de cronbach de 0.954. Para el clima organizacional se utilizó el de Litwin y Stringer con una Alfa de cronbach de 0.914. En el análisis se utilizó la prueba de Rho de Spearman. El resultado indicó que

para el caso particular de la variable solución de problemas, se observó una correlación positiva con el nivel del clima organizacional ($Rho= 0,606$ siendo el valor $p =0,000<0,01$).

2.2.3. Variable independiente X3.- Trabajo en equipo

A. Teorías y definiciones de la variable independiente X3.-Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es común que se presente en el ámbito laboral, personal y social en general. Cada día es más común hablar de este tema y varios estudios empíricos muestran que el trabajo en equipo potencializa el rendimiento de los individuos y el resultado global de las empresas.

Existe evidencia que desde inicios del siglo XX se han venido desarrollando patrones en la conformación de equipos de trabajo (Dewey, 1933; Freud, 1921). Se han estudiado grupos y equipos diversos entre sí con respecto al tipo de elementos que los conforman, objetivos y longevidad, encontrando que las etapas de desarrollo de los mismos son muy similares. Las investigaciones señalan que los grupos muestran cuatro fases en su desarrollo. Tuckman (1965) las identifica como formación, normalidad, enfrentamiento y desempeño. La fase de formación se refiere a la parte inicial donde los integrantes del equipo se conocen, se relacionan, se fijan objetivos, fronteras y se establece confianza. La fase de normalidad es una etapa de cohesión, unidad y donde se incrementa el compromiso; se definen roles y responsabilidades. En la fase de enfrentamiento se registran desacuerdos y evoluciona al pensamiento grupal. Finalmente la fase de desempeño se manifiesta por la necesidad de siempre mejorar, hacer las cosas más rápidas e innovar (Whetten & Cameron, 2011).

El trabajo en equipo se caracteriza por sumar las experiencias y aportaciones de los miembros en aras de realizar una misma actividad. Los objetivos individuales pasan a segundo término y prevalece el objetivo del grupo por sobre cualquier otro. Brinda la posibilidad de recibir un reconocimiento por alguna actividad realizada por el grupo, independientemente de quién hubiera realizado tal o cual cosa. Al trabajar en

equipo se registran beneficios para las empresas, para los grupos y para los trabajadores. Las empresas incrementan la calidad y su productividad. Los grupos incrementan su compromiso, reducen los conflictos y se incrementa la adaptación al cambio. Los trabajadores incrementan su autoestima, favorece la relación con los líderes y favorece la satisfacción laboral (Madrigal Torres, 2002).

Adquirir habilidades que favorezcan el trabajo en equipo será positivo para las organizaciones. Dentro de las habilidades sujetas a desarrollar para este cometido, podrían numerarse las siguientes: diagnóstico y facilitación de los equipos, liderar un equipo y ser miembro eficaz de uno de ellos (Whetten & Cameron, 2011). El trabajo en equipo requiere que los líderes administren, motiven y trabajen con grupos heterogéneos de edades, comportamientos, intereses y formas de pensar (González Peláez & Ospina Nieto, 2015). La variable trabajo en equipo se ha considerado como una de las habilidades gerenciales a estudiar dentro de modelos teóricos como el de Whetten y Cameron (2011) y el de Madrigal Torres (2002), así mismo, ha mostrado relación significativa con el clima organizacional en algunos trabajos empíricos. Por lo anterior, el constructo trabajo en equipo, como una habilidad gerencia, será incluido como variable independiente en el presente trabajo de investigación.

Existen diversas definiciones de trabajo en equipo. A continuación se presentan algunas de ellas:

- a) Trabajo en equipo se podría definir como el conjunto de personas que trabajan juntas para obtener las mismas metas. Se privilegia las metas comunes sobre las individuales. Contempla que la suma de los conocimientos, experiencias y habilidades de los integrantes del grupo potencializa el resultado. Se asociaría al término de sinergia (Medina Fuenmayor, 2010)
- b) Se habla de trabajo en equipo cuando se presenta un grupo de personas que realizan labores interdependientes que se interrelacionan unas con otras, y a la vez, sus integrantes se consideran como pertenecientes a una misma entidad (Whetten & Cameron, 2011).

- c) El trabajo en equipo posee rasgos definidos que lo diferencia de otros grupos. Tienen una visión más amplia ya que sus miembros participan y comparten sus experiencias propias con el resto del equipo. Se coordina la suma de esfuerzos individuales en uno de grupo, comprometidos por el resultado y compartiendo los objetivos, logros y reconocimiento (Madrigal Torres, 2002).

Las definiciones encontradas en la literatura coinciden en general en los siguientes conceptos: grupo de personas que trabajan juntas, privilegia metas comunes sobre individuales, comparten y suman conocimientos y experiencias. Los tres elementos son importantes para la definición del constructo. La definición b) aborda el primer concepto pero no detalla los otros dos. Las definiciones a) y c) consideran los tres conceptos, sin embargo, la definición de Medina Fuenmayor (2010) los expresa de manera puntual y aclara que las metas comunes se privilegian sobre las individuales.

Por lo anterior, para la presente investigación, trabajo en equipo se define como el conjunto de personas que trabajan juntas para obtener las mismas metas. Se privilegia las metas comunes sobre las individuales. Contempla que la suma de los conocimientos, experiencias y habilidades de los integrantes del grupo potencializa el resultado. Se asociaría al término de sinergia (Medina Fuenmayor, 2010).

La definición seleccionada consolida los aspectos fundamentales de los elementos encontrados en el proceso de revisión de literatura. Así mismo, considera las dimensiones que el constructo debe tener como habilidad gerencial, mismos que se detallan a continuación: fomentar que las personas trabajen juntas buscando metas comunes, privilegia las metas comunes sobre las individuales, pondera la aportación de conocimiento, experiencia y habilidades propias al grupo.

B. Investigaciones aplicadas a la variable independiente X3 con la variable independiente (Y)

Existen trabajos de investigación que relacionan positivamente el trabajo en equipo como habilidad gerencial con el clima organizacional. A continuación se hace referencia a algunos trabajos empíricos que detallan lo antes mencionado:

En el trabajo de investigación de Álvarez Piel, Boloy Gracial, & Díaz Galano (2021), mencionado con anterioridad, señalan como objetivo diseñar un plan de acción para mejorar el clima organizacional. La investigación concluye que el trabajo en equipo, entre otros factores, influye positivamente en el clima organizacional.

Palacios Vildoso (2021) en su trabajo de investigación marca como objetivo denotar la relación entre el clima organizacional y trabajo en equipo. El trabajo lo desarrolla en el centro de salud Alberto Sabogal Sologuren EsSalud, 2021. La investigación es cuantitativa, no experimental, transversal y utiliza la técnica de campo. Se aplicó un cuestionario de 24 ítems a 60 empleados; la confiabilidad de instrumento para clima organizacional fue de 0.672 y para trabajo en equipo de 0.713. Los resultados estadísticos arrojan un coeficiente de correlación Spearman de 0.218 y concluyen que existe relación significativa entre las variables bajo estudio.

Abanto Quispe & Abanto Quispe (2019) en su trabajo de investigación plantea como objetivo conocer la relación entre clima organizacional y trabajo en equipo. Su estudio lo desarrolla en el 2019 con el personal docente de la I.E. "24 de junio" de Huayobamba - San Marcos – Cajamarca, Perú. La investigación es cuantitativa, correlacional y no experimental. Utilizó como instrumento de medición un cuestionario de 16 ítems para trabajo en equipo y 16 para clima organizacional aplicado al total de la población que consistió en 20 docentes. Su validez fue a través de tres expertos y su confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach. Para clima organizacional el Alfa de Cronbach fue de .909 y para trabajo en equipo de .886. Para el análisis de información de utilizo el SPSS. El resultado del análisis arroja un nivel de correlación Pearson de 0.672. Se concluye que las variables bajo estudio trabajo en equipo y clima organizacional están correlacionadas.

En su trabajo de investigación, Matamoros Paitán & Ñahuincopa Unocc (2018), marcaron como objetivo establecer la relación que existe entre el trabajo en equipo y el clima laboral en los docentes de la I.E. “La Victoria de Ayacucho” - Huancavelica, en 2018. La investigación es cuantitativa, correlacional y no experimental. Se utilizó la técnica de campo. El instrumento de medición fue un cuestionario que consideró 18 ítems para clima organizacional y 18 para trabajo en equipo aplicado a 30 docentes. La validez del instrumento se realizó por tres expertos y la confiabilidad a través del Alfa de Cronbach. Los resultados concluyen que existe una correlación positiva entre trabajo en equipo y clima organizacional. El modelo arrojó una R^2 de 0.84, es decir, trabajo en equipo explica en un 84% el clima organizacional.

Rojas Nieto (2017), en su investigación ya comentada, incluyó al trabajo en equipo como habilidad gerencial objeto de análisis. El resultado del análisis de investigación arrojó que existe una correlación de la variable trabajo en equipo con el nivel del clima organizacional ($Rho= 0,576$ siendo el valor $p =0,000<0,01$).

Por su parte, León Fandiño (2013) en su trabajo de investigación señala como objetivo identificar las aportaciones del trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo en Bancolombia, empresa del sector financiero de Arauca, Colombia. La investigación tiene un enfoque cuantitativo con apoyo de algunas técnicas cualitativas. Es de tipo explicativo – descriptivo. Se utilizó un cuestionario como instrumento de medición con escala Litwin y Stringer de cuatro puntos. Las conclusiones del estudio señalan que la variable trabajo en equipo aporta significativamente al clima organizacional.

2.2.4. Variable independiente X4.- Comunicación efectiva

A. Teorías y definiciones de la variable independiente X4.-Comunicación efectiva

Los procesos de comunicación son importantes para generar relaciones positivas entre las personas. El lograr transmitir una idea de forma adecuada podría

asegurar el logro de un objetivo. En la era actual, el medio de comunicación más utilizado es el electrónico seguido por la comunicación verbal cara a cara. Diversos estudios empíricos han demostrado la relación positiva entre la comunicación eficiente de los directivos con el éxito administrativo de las empresas (Whetten & Cameron, 2011).

La comunicación, así como su interacción con aspectos de la sociedad ha sido estudiada durante tiempo. Existen teorías y modelos a este respecto lo cuales consideran dos visiones diferentes. Algunos autores mantienen que la comunicación es una especie de acción social, es decir, es una acción instrumental y/o racional. Mientras que otros autores sostienen que toda acción social es comunicación; es un símbolo que forma a la sociedad (la comunicación genera coordinadamente el sentido). La teoría de J Habermas (1982) intenta superponer el símbolo sobre la instrumentación. Considera la comunicación como un intercambio de símbolos que hace posible el entendimiento. Considera que los actos de comunicación se forman principalmente por actos de habla. El lenguaje es la acción constituido por el acto lingüístico que es la unidad básica de la comunicación. Por su parte, la teoría de los sistemas sociales de N. Luhmann (1984) considera la comunicación como el intercambio de información que genera que la organización sea dinámica dentro del sistema social. Presupone para la teoría de comunicación a la de sistemas y considera que ambas generan que el sistema social evolucione y se reproduzca a sí mismo (Aguado, 2004).

La comunicación en las organizaciones se ha abordado bajo tres enfoques técnicos: escuela clásica, escuela de relaciones humanas y escuela sistémica. La escuela clásica se configura de mediados del siglo XIX a mediados del XX y considera las relaciones humanas bajo la perspectiva económica y al individuo en busca de su propio beneficio. Los individuos son partes de una máquina que es la organización, realizan funciones y reciben una recompensa. Se privilegia la comunicación imperativa de arriba hacia abajo. Por su parte, la escuela de relaciones humanas surge en los años treinta del siglo XX y considera principalmente los elementos humanos y emotivos que se presentan en las organizaciones. Se concibe al individuo dentro de la

organización como alguien que busca desarrollo personal y su realización es a través del trabajo. Inician los estudios relativos a la motivación, la comunicación con carácter de retroalimentación y conceptos de dirección de abajo hacia arriba en los niveles jerárquicos. Finalmente, la escuela sistémica surge en los años sesentas pasados y se basa en la teoría de sistemas de las organizaciones. Introduce la importancia del concepto de ideas de relación, lo dinámico y el intercambio de información incluyendo la retroalimentación (Aguado, 2004).

La comunicación efectiva se ha venido utilizando en varios modelos teóricos donde se evalúan las habilidades gerenciales como son los de Whetten y Cameron (2011) y el de Madrigal Torres (2002). Así mismo, de acuerdo a diversos estudios empíricos se ha encontrado relación positiva entre la comunicación, como habilidad gerencial, con el nivel del clima organizacional. Dado que el clima organizacional incide en el nivel de productividad de los empleados, es trascendente asegurar contar con una adecuada habilidad gerencial de comunicación en los mandos gerenciales de las empresas.

Derivado de lo anterior, es importante considerar a la comunicación efectiva, como una de las habilidades gerenciales a estudiar en la relación que guardan con el nivel del clima organizacional. Existen diversas definiciones del concepto de comunicación efectiva. A continuación se enuncian algunas de ellas:

- a) Según Harold y Heinz (1991), la comunicación efectiva se puede definir como el intercambio de información, ideas o experiencias de una mente a otras. Un gerente puede transmitir las y la efectividad marcará la realización administrativa (Medina, 2016).
- b) La comunicación efectiva se define como la mejor forma del envío y recibo entre las partes, y la toma de acciones apropiadas al final del intercambio de información (Medina, 2016).
- c) Whetten y Cameron (2011) orientan la comunicación efectiva a lo que se conoce como comunicación de apoyo, la cual considera mantener una relación positiva

entre los intercomunicadores a pesar del entorno en el que se presente. Este tipo de comunicación contempla ocho factores que son: congruente, descriptiva, orientada al problema, válida, específica, conjuntiva, directa / propia, escucha de apoyo.

- d) Axley (1996) define a la comunicación entre personas como la transmisión de pensamientos, situaciones, creencias, actitudes y sentimientos, los cuales generan una respuesta (Madrigal Torres, 2002)

La comunicación efectiva conlleva varios elementos en su definición. De acuerdo a la revisión de literatura estos elementos son la transmisión de información, el intercambio de información y la efectividad en ambos procesos. Las definiciones a) y b) contemplan los tres elementos, mientras que las c) y d) solo los primeros dos. A pesar de que las primeras dos definiciones contemplan los tres elementos, para la presente investigación se considerará la definición de Harold y Heinz (1991) dado que esquematiza lo que pudiéramos entender como comunicación, la efectividad de ésta, y adicionalmente señala la participación de la gerencia para poderla llevar a cabo. Define a la comunicación efectiva como una habilidad gerencial.

Para el presente trabajo de investigación, y de acuerdo a Harold y Heinz (1991), la comunicación efectiva se puede definir como el intercambio de información, ideas o experiencias de una mente a otras. Un gerente puede transmitir las y la efectividad marcará la realización administrativa (Medina, 2016).

De acuerdo al proceso de operacionalización, se identifican de la definición de comunicación efectiva, las siguientes dimensiones: capacidad de intercambiar información, capacidad de transmitir ideas y experiencia, nivel de realización administrativa.

B. Investigaciones aplicadas a la variable independiente X4 con la variable independiente (Y)

Existen trabajos de investigación que relacionan positivamente la comunicación efectiva como habilidad gerencial con el clima organizacional. A continuación se hace referencia a algunos trabajos empíricos que detallan lo antes mencionado:

Álvarez Piel, Boloy Gracial, & Díaz Galano (2021) en su trabajo de investigación ya comentado, utilizó el análisis-síntesis, la observación, entrevistas, encuestas, SPSS 24.0 y revisión de documentos. La investigación concluye que la comunicación, entre otros factores, influye positivamente en el clima organizacional.

Gómez Choquehuanca (2020) en su trabajo de investigación plantea como objetivo determinar el grado de relación que existe entre las habilidades de comunicación del líder pedagógico con el clima organizacional. El estudio lo desarrolla en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017. El diseño de la investigación fue no experimental de corte correlacional. Se utilizó un cuestionario como instrumento de medición. El análisis se realizó a través de la correlación Pearson. Los resultados arrojan que si existe correlación entre la habilidad gerencial de comunicación y el clima organizacional mostrando una correlación Pearson de 0.673.

Ramírez Llatas (2019) señala como objetivo de su investigación determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional. La investigación la desarrolló sobre las instituciones educativas Red – Unidad de gestión educativa local No 15 durante el año 2018. Entre las habilidades gerenciales bajo estudio está la de comunicación. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo. Se realizó un estudio correlacional, diseño no experimental de corte transeccional. Se utilizó un cuestionario con escala de medición Likert con Alfa de Cronbach de 0.850 para las habilidades gerenciales y 0.890 para el clima organizacional. Para su análisis se utilizó estadística inferencial a través de la prueba de Rho de Spearman. Los resultados arrojan que la habilidad gerencial de comunicación de los directivos tiene una influencia directa y

significativa sobre el clima organizacional. El coeficiente de correlación Rho Spearman es de 0.492

Nahou Larrea (2019) en su trabajo de investigación antes comentado, tiene como objetivo determinar si las habilidades gerenciales son el principal factor que influye en el clima organizacional en una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz, México. Dentro de las habilidades gerenciales bajo estudio se incluye la comunicación. La investigación concluye que la comunicación, dentro de un grupo de habilidades gerenciales bajo estudio, es uno de los principales factores que influyen en la construcción de un clima organizacional favorable.

Rojas Nieto (2017) en su trabajo de investigación ya comentado, considera la comunicación efectiva dentro de las habilidades gerenciales bajo estudio. La investigación utiliza el modelo de habilidades gerenciales planteado por Whetten y Cameron (2011). El resultado del análisis de investigación arrojó que existe una correlación de la variable comunicación con el nivel del clima organizacional ($Rho=0,509$ siendo el valor $p=0,000<0,01$).

Nita & Stanciu (2015) tiene como uno de sus objetivos en su trabajo de investigación, resaltar la relación entre la comunicación de gestión y el clima organizacional en las empresas rumanas. La publicación muestra revisión de literatura del tema referido y concluye que la comunicación efectiva dentro de las organizaciones ayuda a contar con un clima organizacional motivado que favorece al desempeño de los empleados.

León Fandiño (2013) en su trabajo de investigación ya comentado, utilizó un cuestionario como instrumento de medición con escala Litwin y Stringer de cuatro puntos. Las conclusiones del estudio señalan que la variable comunicación aporta significativamente al clima organizacional.

Finalmente, Aburto Pineda (2011) en su trabajo de investigación comentado con anterioridad, contempla la evaluación de cinco habilidades gerenciales, dentro de las cuales está la de comunicación. El trabajo de investigación utiliza el modelo de habilidades gerenciales de Berta Madrigal (2006), complementado con el modelo propio de la secretaría de la función pública. Los resultados concluyeron que las habilidades gerenciales en estudio se relacionan positivamente con el clima organizacional. La habilidad gerencial de comunicación se correlaciona con el clima organizacional mostrando un coeficiente de correlación de Pearson de 0.897

2.2.5. Variable independiente X5.- Manejo de conflictos laborales

A. Teorías y definiciones de la variable independiente X5.-Manejo de conflictos laborales

Los conflictos laborales existen en todas las organizaciones en mayor o menor medida. Lejos de lo que se pudiera pensar, un nivel adecuado de conflictos puede ser positivo para el desarrollo y crecimiento de las empresas. Tener un nivel de conflictos bajo o muy alto, generalmente provoca resultados negativos en las organizaciones. Por el contrario, si se tiene un nivel de conflictos medio, el nivel de resultados se incrementa. Un bajo nivel de conflictos se puede deber a que la organización no se está exigiendo a hacer cambios y evolucionar. Se mantiene en un estatus Quo (Whetten & Cameron, 2011).

Existen diferentes teorías de acuerdo al origen de las tensiones que generan el conflicto. La teoría cooperativa considera que el origen de las tensiones se refiere a los métodos de la industria. Tanto trabajadores como los empleadores están de acuerdo con los objetivos, sin embargo no en los métodos utilizados para su logro. Se sugiere que las diferencias de este tipo de conflicto se pueden resolver. La teoría competitiva mantiene la premisa que los objetivos de los trabajadores y los empleadores son diferentes y opuestos. Las partes no pueden comunicarse y lleva a un conflicto inevitable. La teoría de los niveles de conflicto distributiva se refiere a las recompensas del trabajo. Mantiene que existe una percepción en los trabajadores que

el reparto es inequitativo entre ellos y la gerencia. Daría por consecuencia escenarios de descontento general que podrían llegar a la huelga. La teoría de los niveles de conflicto estructural se refiere a las organizaciones con un mal diseño estructural o que no se han actualizado con los cambios. Plantea que pudiera existir una comunicación defectuosa, desafíos a la autoridad o cuestionar responsabilidades. Se puede manifestar en casos individuales concretos. La teoría de los niveles de conflicto de relaciones humanas considera que son las cuestiones sociales entre los trabajadores y el empleador las que generan la tensión que producen el conflicto. Pueden estar presentes aspectos raciales o religiosos (Paxton, 2021).

La variable manejo de conflictos laborales se incluye en algunos modelos de evaluación de habilidades gerenciales como lo son Whetten y Cameron (2011), y el de Madrigal Torres (2002). Así mismo, esta variable mostró relación positiva con el clima organizacional de acuerdo a varios estudios empíricos. Administrar de manera adecuada los conflictos genera a un mejor clima organizacional y favorece los resultados del trabajo (Gutierrez, González, & González, 2019). Entendiendo que la gerencia es la instancia que administra los conflictos laborales de las organizaciones, contar con una habilidad gerencial que permita manejar adecuadamente los conflictos se vuelve trascendente.

Por lo antes señalado, es importante considerar al manejo de conflictos laborales como una de las variables a estudiar dentro de las habilidades gerenciales. Para la variable manejo de conflictos laborales existen varias definiciones. A continuación se presentan algunas de ellas:

- a) Los conflictos pueden tener su enfoque en las personas, disputas emocionales, o pueden enfocarse en los asuntos, discusiones racionales (Whetten & Cameron, 2011).
- b) De acuerdo a Benítez M, Medina F, Munduate L (2011), los conflictos laborales se refieren a conflictos del ámbito social que se presentan en las áreas de trabajo donde los empleados reclaman a sus empleadores ciertas mejoras en

las condiciones laborales (Guardia Aguirre, Alva Gambin, & Ramos-Castillo, 2015).

- c) El manejo de conflictos conlleva a cuatro fases: 1. diagnóstico del origen del conflicto (elementos y contexto); 2. Selección de estrategia para manejar el conflicto basada en el análisis de la situación y de acuerdo a las preferencias del ejecutor; 3. Implementación de la estrategia y 4. Solución del conflicto de manera exitosa (Whetten & Cameron, 2011).
- d) Madrigal Torres (2002) señala que el punto central de los conflictos laborales está en cómo integrar las tareas para que se cumplan los objetivos, visión, normatividad, valores y metas de las organizaciones.
- e) Conflictos interpersonales se define como las diferencias entre dos o más personas que surgen de las diferentes preferencias respecto aspectos de la vida. Se puede deber a tres factores: ¿por qué hacemos lo que hacemos?, ¿cómo hacemos lo que hacemos? y ¿qué es lo que sabemos o podemos hacer? (Madrigal Torres, 2002)

La revisión de literatura maneja diferentes definiciones para conflicto laboral y para las fases de su manejo. De acuerdo a la orientación de la investigación, el constructo manejo de conflictos laborales, debe incluir para su mejor entendimiento y definición de sus dimensiones, los dos elementos: definición de conflicto laboral y fases para su manejo. Las definiciones a), b) y d) hacen referencia al conflicto sin incluir aspectos de su manejo. La definición e) refiere al conflicto y sus fuentes sin tocar aspectos del manejo. El c) se centra en los puntos para el manejo del conflicto sin definirlo. Por lo antes señalado, es prudente construir una definición particular para el constructo a estudiar que describa el contexto del conflicto y que incluya las fases de su manejo. Esto es necesario hacerlo para ubicar el constructo como una habilidad gerencial.

Derivado de lo anterior, para este trabajo de investigación el manejo de conflictos laborales se define como la capacidad gerencial de concertar acuerdos sobre diferencias presentadas en los procesos inherentes al trabajo de los empleados,

cumpliendo las fases de diagnóstico del origen del conflicto, estrategia para abordarlo, ejecución de la estrategia y solución exitosa del conflicto.

Esta definición captura los elementos relacionados al conflicto laboral encontrado en la revisión de literatura, y a su vez, incorpora los aspectos relativos a la habilidad gerencial para poder manejarlos. En este sentido, las dimensiones identificadas en el proceso de operacionalización serán las siguientes: capacidad de diagnosticar el origen del conflicto, capacidad de generar una estrategia de solución, capacidad de ejecutar la estrategia y capacidad de generar acuerdos.

B. Investigaciones aplicadas a la variable independiente X5 con la variable independiente (Y)

De acuerdo a diversos trabajos empíricos se ha encontrado relación positiva entre la variable manejo de conflictos laborales y el clima organizacional. Se presentan a continuación algunos de ellos:

En su trabajo de investigación, Jara García (2021) define como objetivo determinar la relación de conflictos laborales con clima organizacional en la Agencia Banco de la Nación, Chimbote – 2021. La investigación es cuantitativa, descriptiva, correlacional, no experimental y transaccional. Se utilizó la técnica de campo a través de un cuestionario escala Likert aplicado a 35 funcionarios. El análisis estadístico arrojó un coeficiente de correlación Spearman de 0.551 y concluye que existe una relación significativa entre conflictos laborales y clima organizacional.

Nahou Larrea (2019) en su trabajo de investigación comentado con anterioridad, concluye que la resolución de conflictos, dentro de un grupo de habilidades gerenciales bajo estudio, es un factor que influye en la construcción de un clima organizacional favorable.

Quispe-Layme, Espinoza-Flores, Atahuaman-Estrella, Chavez-Gavidia, & Paricahua-Peralta (2017) en su trabajo de investigación tienen como objetivo marcar la relación significativa entre el manejo de conflictos y el clima organizacional; estudio sobre los trabajadores de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Perú. La investigación es correlacional con diseño descriptivo correlacional de corte transversal. Se utilizó un cuestionario con 40 ítems escala Likert. Para el análisis de la información se utilizó la prueba paramétrica t de student arrojando que si existe relación positiva entre la variable manejo de conflictos y el clima organizacional. El nivel de correlación es del 0.760. La R^2 arroja valor de 0.570

En su trabajo de investigación ya mencionado, Rojas Nieto (2017) considera el manejo de conflictos laborales dentro de las habilidades gerenciales bajo estudio. El estudio considera el modelo de habilidades gerenciales de Whetten y Cameron (2011). El resultado del análisis de investigación arrojó que existe una correlación de la variable manejo de conflictos laborales con el nivel del clima organizacional ($Rho=0,663$ siendo el valor $p=0,000<0,01$).

Por su parte, Aburto Pineda (2011) en su investigación ya mencionada, consideró dentro de las variables bajo estudio, el manejo de conflictos laborales. El modelo de habilidades gerenciales utilizado fue el de Berta Madrigal (2006), complementado con el modelo propio de la secretaría de la función pública. Concluyó que la variable manejo de conflictos se correlaciona con el clima organizacional arrojando un coeficiente de correlación de Pearson de 0.661

2.3. Hipótesis operativas o específicas

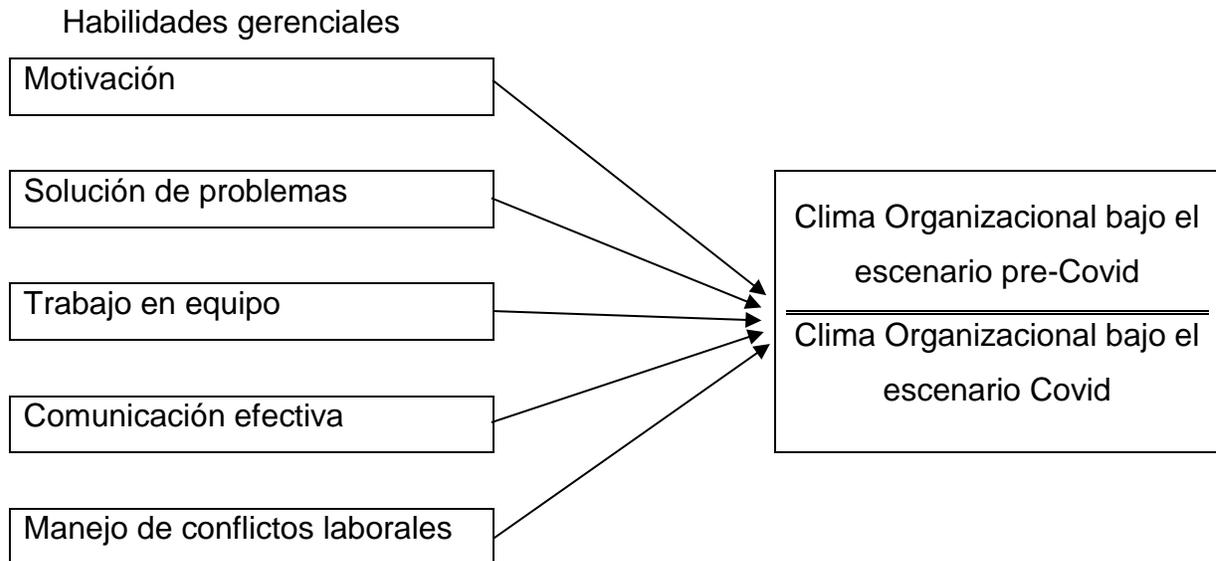
H1: La motivación es una habilidad gerencial que favorece positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias de México bajo el escenario Pre-Covid.

- H2: La solución de problemas es una habilidad gerencial que favorece positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias de México bajo el escenario Pre-Covid.
- H3: El trabajo en equipo es una habilidad gerencial que favorece positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias de México bajo el escenario Pre-Covid.
- H4: La comunicación efectiva es una habilidad gerencial que favorece positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias de México bajo el escenario Pre-Covid.
- H5: El manejo de conflictos laborales es una habilidad gerencial que favorece positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias de México bajo el escenario Pre-Covid.
- H6: La motivación es una habilidad gerencial que favorece positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias de México bajo el escenario Covid.
- H7: La solución de problemas es una habilidad gerencial que favorece positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias de México bajo el escenario Covid.
- H8: El trabajo en equipo es una habilidad gerencial que favorece positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias de México bajo el escenario Covid.
- H9: La comunicación efectiva es una habilidad gerencial que favorece positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias de México bajo el escenario Covid.
- H10: El manejo de conflictos laborales es una habilidad gerencial que favorece positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias de México bajo el escenario Covid.

2.3.1. Modelo gráfico de la hipótesis

Esta investigación se orienta a identificar a la motivación, solución de problemas, trabajo en equipo, comunicación efectiva y manejo de conflictos laborales, como habilidades gerenciales que favorecen positivamente al clima organizacional.

Figura 4.- Modelo gráfico de hipótesis



Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Modelo de relaciones teóricas con las hipótesis

De acuerdo a la revisión de literatura correspondiente al marco teórico, se identificaron estudios empíricos y modelos teóricos correspondientes a las variables bajo estudio. En ellos se confirma el análisis, medición y valuación de las variables, y en algunos de ellos, la relación positiva de las variables independientes con la dependiente.

En la tabla 4 se detalla lo antes mencionado identificando las variables de la siguiente manera: Y.- Clima organizacional, X1.- Motivación, X2.- Solución de problemas, X3.- Trabajo en equipo, X4.- Comunicación efectiva, X5.- Manejo de conflictos laborales

Tabla 4.- Relación Estructural Hipótesis - Marco Teórico

Referencia	X1	X2	X3	X4	X5	Y
Estudios empíricos:						
Álvarez Piel, Boley Gracial, & Díaz Galano (2021)	x		x	x		x
Zulema Ybela, Cañamero Tuanama, & Cárdenas Saavedra (2021)	x					x
Jara García (2021)					x	x
Palacios Vildoso (2021)			x			x
Gómez Choquehuanca (2020)				x		x
Nahou Larrea (2019)	x			x	x	x
Ramirez Llatas (2019)				x		x
Mino Pérez (2019)	x					x
Molina Corra, Piñón Howlet, Sapién Aguilar, & Gallegos Cereceres (2019)		x				
Abanto Quispe & Abanto Quispe (2019)			x			x
Matamoros Paitán & Ñahuincopa Unocc (2018)			x			x
Rojas Nieto (2017)	x	x	x	x	x	x
Quispe-Layme, Espinoza-Flores, Atahuaman-Estrella, Chavez-Gavidia, & Paricahua-Peralta (2017)					x	x
Nita & Stanciu (2015)				x		x
León Fandiño (2013)			x	x		x
Aburto Pineda (2011)	x			x	x	x
Canales-Farah, López-Gómez, & Napán-Yactayo (2021)						x
Mera-Menéndez & Loor-Zambrano (2021)						x
Paredes-Zempual, Ibarra-Morales, & Moreno-Freites (2021)						x
Bran-Piedrahita et al (2021)						x
Korompot (2020)						x
Puitiza Lucano et al (2020)						x
Coronel Chugden, Ayay Arista, & Milla Pino (2020)						x
Brito-Carrillo, Pitre-Redondo, & Cardona-Arbeláez (2020)						x
Hernández-Contreras, Rodríguez-Martínez, & Cortés-García (2020)						x

Tabla 4.- Relación Estructural Hipótesis – Marco Teórico

Referencia	X1	X2	X3	X4	X5	Y
Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri (2020)						x
Jiménez Roa (2020)						x
Huchiyama Ruiz (2020)						x
Palacios Molina (2019)						x
Vasudevan & Iqbal (2018)						x
Managheb, Razmjooei, Gharbi, Hosseini, & Amiranzadeh (2018),						x
Rojas Cuevas (2017)						x
Cabrera Luján & Trigozo Castro (2016)						x
Peña Cárdenas, Díaz Díaz & Olivares Medina (2015)						x
Serrano Orellana & Portalaza G. (2014)						x
Juárez Adata (2012)						x
Rodríguez M. A. et al (2011).						x
Del Torro Granados, Salazar Sotter, & Gómez Rangel (2011)						x
Domínguez Aguirre et al (2010)						x
Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia (2009)						x
Cuadra Peralta & Veloso Besio (2007)						x
Modelos:						
Modelo teórico de Likert (1967)						x
Modelo teórico de Litwin y Stringer (1968)						x
Modelo Teórico de Toro (1992)						x
Modelo de Whetten y Cameron (2011)	x	x	x	x	x	
Modelo de Madrigal Torres (2002)	x	x	x	x	x	

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la revisión de literatura de la variable dependiente clima organizacional y de las variables independientes motivación, solución de problemas,

trabajo en equipo, comunicación efectiva y manejo de conflictos laborales, se concluyen los siguientes puntos:

El clima organizacional ha sido objeto de estudio por mucho tiempo. Existen teorías, modelos y estudios empíricos relacionados a él. En ellos se confirma que el clima organizacional se relaciona positivamente con el desempeño de los empleados y su productividad. Korompot (2020), Vasudevan & Iqbal (2018), Managheb, Razmjooei, Gharbi, Hosseini, & Amiranzadeh (2018), Rodríguez M. A., Paz Retamal, Lizana & Cornejo (2011), Del Toro Granados, Salazar Sotter & Gómez Rangel (2011) y Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez & Cañedo Andalia (2009), confirman esta afirmación en sus investigaciones y publicaciones realizadas.

Es frecuente que las organizaciones tengan presente y midan con periodicidad su clima organizacional y lo relacionen con su nivel de productividad. Para los Bancos, es conveniente contar con un clima organizacional positivo entre los empleados para mejorar el comportamiento colectivo de la organización (Vasudevan & Iqbal, 2018). Entender el constructo clima organizacional nos permitirá maximizar el capital humano de las organizaciones e incrementar su productividad. Para realizarlo, es necesario identificar las variables que se relacionan positivamente con él.

Trabajos de investigación concluyen que dentro de los factores que se relacionan positivamente con el clima organizacional, están las habilidades gerenciales. Así mismo, la literatura señala dentro de estas habilidades a la motivación, la solución de problemas, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el manejo de conflictos laborales, como variables que inciden positivamente en él. Gómez Choquehuanca (2020), Nahou Larrea (2019), Ramirez Llatas (2019), Mino Pérez (2019), Molina Corra, Piñón Howlet, Sapién Aguilar, & Gallegos Cereceres (2019), Abanto Quispe & Abanto Quispe (2019), Matamoros Paitán & Ñahuincopa Unocc (2018), Rojas Nieto (2017), Quispe-Layme, Espinoza-Flores, Atahuaman-Estrella, Chavez-Gavidia, & Paricahua-Peralta (2017), Nita & Stanciu (2015), León Fandiño

(2013) y Aburto Pineda (2011), relacionan positivamente ciertas habilidades gerenciales con el clima organizacional.

Por las razones antes expuestas, la presente investigación pretende identificar las habilidades gerenciales que favorecen positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias en México.

Capítulo 3.- ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En el presente capítulo se presenta el tipo y diseño de la investigación para obtener la información del análisis de la relación de las variables que originan el problema de investigación. Se expone la metodología para la recolección de los datos y las fuentes de información. Se explica el contenido del instrumento a utilizar para la obtención de la información para su análisis. Así mismo, se plantea la operacionalización de las variables y la validez de contenido del instrumento. Se determina la población, tamaño de muestra, sujetos de estudio y los métodos de análisis estadísticos utilizados en la presente investigación.

3.1. Tipo y diseño de la investigación

3.1.1. Tipos de investigación

En virtud de las características de la presente investigación ésta se clasifica como cuantitativa, exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. A continuación se enuncia lo señalado en la literatura al respecto.

Las investigaciones pueden ser definidas como cualitativas o cuantitativas en función a las características de las variables bajo estudio. En 1946, Standley Smith Stevens, psicólogo de Estados Unidos, introduce un método que considera distintos niveles de medición y clasifica las variables en cuantitativas y cualitativas. La clasificación adecuada de las variables es importante porque de ello depende el método estadístico a utilizar para el análisis e interpretación de los datos (Newbold, Carlson, & Thorne, 2013). La presente investigación es de tipo cuantitativa ya que las variables seleccionadas y que están bajo estudio se pueden expresar numéricamente; es factible medirlas y cuantificar (Yamane, 1973). Investigaciones relacionadas con las variables bajo estudio en la presente investigación son reportadas como tipo cuantitativo. Entre ellas se pueden mencionar las consideradas en los estudios de

Ramírez Llatas (2019), Abanto Quispe & Abanto Quispe (2019) y Vasudevan & Iqbal (2018).

De acuerdo al nivel de análisis y del conocimiento científico al que se pretenda llegar con el estudio en cuestión, el tipo de investigación puede ser de carácter exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo (Behar Rivero, 2008).

Esta investigación es exploratoria ya que se plantea un análisis en un contexto del sector bancario bajo escenarios diferentes a los que se han abordado al estudiar el clima organizacional. Es descriptiva ya que pretende obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema, al detallar las características o atributos de ciertas poblaciones de las entidades bancarias con el fin de encontrar la relación de las habilidades gerenciales y su impacto con el clima organizacional. Se pretende conocer las características de las entidades bancarias a partir de su tamaño, número de empleados, localización, etc. (Rojas Soriano, 2013). Investigaciones relacionadas con las variables bajo estudio en la presente investigación, encontradas en la literatura, reportan haber tenido un alcance descriptivo. Entre ellas se pueden citar a las de Paredes Zempual (2019), Managheb, Razmjooei, Gharbi, Hosseini, & Amiranzadeh (2018), Peña Cárdenas, Díaz Díaz, & Olivares Medina (2015), Del Toro Granados et al (2011) y Aburto Pineda (2011).

La presente investigación es correlacional porque busca encontrar la relación que guardan las habilidades gerenciales seleccionadas con el clima organizacional; cómo se afectan unas a las otras. En función a esto, será posible inferir el comportamiento de una variable en la medida que se conozca el comportamiento de las variables que se relacionan con ella (Behar Rivero, 2008). El alcance correlacional se reporta en investigaciones que estudian variables similares a las de la presente investigación. Dentro de ellas se pueden mencionar las de Nahou Larrea (2019), Mino Pérez (2019), Abanto Quispe & Abanto Quispe (2019) y Paredes Zempual (2019). Finalmente conviene señalar que pretende ser explicativa ya que adicionalmente

analiza la correlación de variables, para encontrar las causas del fenómeno y responder a la pregunta del porque se relacionan (Behar Rivero, 2008).

3.1.2. Diseño de la investigación

De acuerdo a lo establecido en la literatura y considerando las características de diseño de la presente investigación, ésta se clasifica como diseño no experimental y un estudio transversal registrando los datos de dos momentos del tiempo lo que también le da un efecto longitudinal. A continuación se muestra lo señalado en la literatura al respecto.

La presente investigación es de diseño no experimental ya que no se manipularon ni afectaron las variables. Estas sucedieron de manera natural en el ambiente de estudio en el que se trató la investigación. Se observó, midió y analizó lo que de manera natural fluyó en el ámbito del fenómeno bajo estudio (Orieta, 2009). Entre las investigaciones relacionadas con el fenómeno bajo estudio, o que contemplan variables similares a la de esta investigación que se reportan como no experimentales se encuentran las de Nahou Larrea (2019), Paredes Zempual (2019) y Abanto Quispe & Abanto Quispe (2019).

En cuanto al momento de la aplicación y análisis la investigación es transversal, es decir, los datos se recogen solo en un momento específico para analizar el fenómeno estudiado. Sin embargo, para esta investigación también se usó un estudio longitudinal ya que los datos corresponden a diferentes momentos o períodos de tiempo (Hernández Sampieri et al, 2014). El fenómeno se abordó considerando la percepción de los encuestados sobre las mismas variables en dos momentos diferentes; antes del Covib y después del Covid. Investigaciones como la de Nahou Larrea (2019), Mino Pérez (2019) y Brito-Carrillo, Pitre-Redondo, & Cardona-Arbeláez (2020) consideran estudios transversales.

De acuerdo con Zorrilla y Ed (1991) se utilizaron las tres técnicas que existen para las diferentes etapas de la investigación (Blanco Jiménez, y otros, 2012), a saber:

- 1) La técnica documental: se aborda la literatura existente, seleccionando los artículos, publicaciones e investigaciones relacionadas al fenómeno y variables bajo estudio. Esto permitió conformar el marco teórico que da fundamento a la presente investigación.
- 2) La técnica bibliográfica: el registro de las fuentes utilizadas en el presente trabajo de investigación permitió conformar las referencias bibliográficas.
- 3) Técnica de campo: La recolección de datos será realizada a través de un instrumento aplicado a una muestra, que permita recolectar los datos para el análisis de los constructos objeto de estudio.

3.2. Métodos de recolección de datos

3.2.1. *Elaboración del instrumento*

La presente investigación utilizó para efectos del análisis cuantitativo el instrumento como técnica de campo, mediante el cual se obtuvo la información para contestar las hipótesis. El instrumento se integró en base a otros instrumentos ya validados y usados en las investigaciones aplicadas, ver anexo 1.

El instrumento se integró por un total de 53 preguntas divididas en 3

- La primera parte se integra por 2 preguntas relativas al perfil del encuestado (año de nacimiento, sexo).

- La segunda parte se integró por 5 preguntas correspondientes al tipo de sujetos de estudio (lugar de trabajo – país y entidad federativa, giro de la empresa, puesto y número de empleados a su cargo).

- La tercera parte constó de 46 preguntas para la variable dependiente y las independientes con la distribución señalada en la tabla 5.

Tabla 5.- Número de ítems por variable

Variable	Número de ítems
Variable dependiente	
Clima organizacional	12
Variables independientes	
Motivación	7
Solución de problemas	7
Trabajo en equipo	7
Comunicación efectiva	7
Manejo de conflictos laborales	6

Fuente: elaboración propia

Al respecto se han desarrollado instrumentos de medición para el constructo clima organizacional, en estudios llevados a cabo por Halpin y Croft (1963), Forehand y Gilmer (1964), Meyer (1968), Shneider y Bartlett (1968), Litwin y Stringer (1968), Cambell et al (1979), Prichard y Karasick (1973), Gavin (1975), Likert (1976), Steers (1976), Newman (1977) y Jones y James (1979) (Bustamante-Ubilla et al, 2018). Por lo que para la construcción del cuestionario de la presente investigación, se identificaron en la literatura de manera específica los siguientes instrumentos desarrollados para medir la variable dependiente relativa al clima organizacional:

- Steers y Braunstein (1976) adecuado por Pandey (1992) en su investigación “Role of Transformational Leaders as Change Agents: Leveraging Effects on Organizational Climate” (Shanker & Bin Sayeed, 2012).
- Susman and Deep (1989) publicado en “Mediating role of organizational silence in the relationship between organizational climate and job performance” (Managheb, Razmjooei, Gharbi, Hosseini, & Amiranzadeh, 2018).
- Litwin y Stringer (1968) utilizado en la investigación “Habilidades gerenciales y clima organizacional en los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting S.A.C. Lima, 2017” (Rojas Nieto, 2017), así como en la investigación “Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena, 2011” (Rodríguez M., Paz Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011)

- Méndez (2008) en la publicación “Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería” (Del Toro Granados et al, 2011)
- Weisbord (1976) en “Diagnostico del clima organizacional promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas de la industria metal-mecánica” (Peña Cárdenas et al, 2015)

De todo lo anterior, se seleccionó el instrumento de Litwin y Stringer (1968) por considerarlo el más completo y claro. El instrumento cuenta con nueve dimensiones las cuales fueron reducidas a cinco. Se seleccionaron los ítems de mayor pertinencia para la presente investigación que es relativa específicamente a las habilidades gerenciales. Por lo que fueron 12 los ítems para clima organizacional en donde se ajustó su redacción a fin de aumentar su claridad.

Para las variables independientes sobre habilidades gerenciales se identificaron en la literatura los siguientes instrumentos:

- Whetten y Cameron (2011) utilizado en la investigación “Habilidades gerenciales y clima organizacional en los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting S.A.C. Lima, 2017” (Rojas Nieto, 2017)
- Pérez, Barroso, Escalante y Eliseo (2009) adaptado para la investigación “La relación de las habilidades gerenciales en el proceso administrativo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) dedicadas al comercio ubicadas en ciudad Obregón, Sonora, México, 2017” (Paredes Zempual, 2019)
- Mendoza Gómez (2005) en la investigación “El liderazgo, la compensación variable, el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad del empleo: un enfoque de modelación mediante ecuaciones estructurales” (Segovia Romo, 2014)
- Noris Alcon (2014) adaptado para la investigación “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016” (Vera Vilchez, 2017)

Se compilaron el total de ítems identificados en la literatura para las variables independientes en un listado, procediendo a seleccionar para cada una de ellas los ítems que más representan las dimensiones de los constructos objeto de estudio. La redacción de los ítems fue ajustada y modificada de acuerdo con la orientación de la presente investigación, al sujeto de estudio que en este caso son los mandos gerenciales de los Bancos.

Como complemento a lo encontrado en la literatura, se procedió además a elaborar ítems propios para las variables independientes en función de las dimensiones identificadas, de acuerdo con las definiciones seleccionadas de las variables de la presente investigación.

Para dar respuesta a cada uno de los ítems en el instrumento se utilizó una escala de medición tipo Likert. Para la variable dependiente clima organizacional se consideró la siguiente medición: 1 para totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indiferente, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Para las variables independientes la medición fue la siguiente: 1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 A veces, 4 Casi siempre y 5 Siempre. Investigaciones que consideran variables similares a las de la presente investigación utilizaron este tipo de escala, dentro de ellas están las de Paredes Zempual (2019), Rojas Nieto (2017) y Peña Cárdenas, Díaz Díaz, & Olivares Medina (2015).

3.2.2. Operacionalización de las variables de la hipótesis

La operacionalización conlleva medir un concepto y posteriormente aplicar esa medición dentro del proceso de investigación (Mendoza & Garza, 2009). El proceso de operacionalización se fundamenta en la definición conceptual de la variable. Es decir, se transita de la definición de la variable a través de sus componentes, dimensiones e indicadores, hasta los ítems con los cuales las variables podrán ser medidas (Hernández Sampieri et al, 2014).

Para el proceso de operacionalización se consideraron las definiciones seleccionadas para cada una de las variables. A ellas se les desglosaron las dimensiones que las conforman y las describen de mejor manera. Esto se detalló en el capítulo dos. Posteriormente, se tomaron los ítems de los instrumentos identificados en la literatura, se seleccionaron los que mejor representaran a las dimensiones que conforman a cada una de las definiciones. Así mismo, se complementaron con ítems propios también alineados a estas dimensiones. Del conjunto final de ítems, 89% de ellos provienen de instrumentos utilizados y validados en investigaciones empíricas identificadas en la literatura, el restante 11% es conformado por ítems propios. Adicionalmente se sometió el instrumento completo a un grupo de expertos para su evaluación y certificación. Esto se detalla en el punto 3.2.3.

En la tabla 6 se detallan los ítems del cuestionario que se integró para la recolección de datos, una vez cubierta la validación de expertos que se presenta posteriormente.

Tabla 6.- Ítems del cuestionario de medición (Instrumento)

Variable dependiente.- Clima organizacional

Definición	Dimensiones	Ítems	Fuente
Se entenderá por clima organizacional al "conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento" De acuerdo a Litwin y Stringer (1968), (Rojas Nieto, 2017, pág.54).	Como se percibe la responsabilidad de la empresa	En esta empresa.....	<u>Total de ítems 12</u> Autores: Litwin y Stringer (1968) Habilidades gerenciales y clima organizacional en los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting S.A.C. Lima, 2017 Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena, Chile 2011
		1. Los jefes prefieren que quienes están haciendo las cosas siga adelante confiando en ellos.	
		2. Los jefes dan las indicaciones generales y dejan al personal la responsabilidad de realizarlo.	
	Como se percibe la calidez en la empresa	3. Cuando los empleados tienen problemas en el trabajo, deben resolverlos por ellos mismos	
		4. Entre el personal predomina un ambiente de amistad	
		5. Se caracteriza un ambiente cómodo y relajado	
	Como se percibe el apoyo en la empresa	6. Existen buenas relaciones humanas entre jefaturas y el resto de los empleados	
		7. Los jefes muestran interés por los problemas e inquietudes de los empleados.	
	Como se percibe el conflicto en la empresa	8. Cuando el empleado tiene que hacer un trabajo difícil, puede contar con la ayuda de los jefes.	
		9. Los jefes aprovechan las discrepancias entre los empleados para crear oportunidades.	
	Como se percibe la identidad en la empresa	10. Se alienta a los empleados para que digan lo que piensan, aunque no coincidan con su jefe.	
		11. Los empleados están satisfechos de estar en esta organización	
		12. Los empleados sienten que pertenecen a un grupo de trabajo que funciona satisfactoriamente.	

Variable independiente.- Motivación

Definición	Dimensiones	Ítems	Fuente
Es la capacidad de estimular en alguien más su voluntad y compromiso para que genere cierta actividad en aras de la búsqueda y logro de un objetivo. Se generó una definición particular en base al marco teórico encontrado (ver punto 2.2.1)	Capacidad de estimular la voluntad	En esta empresa...	<u>Total de ítems 7</u> 1 al 5.- Ítems de la siguiente fuente: Autores: Whetten y Cameron (2011) Habilidades gerenciales y clima organizacional en los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting S.A.C. Lima, 2017
		1. Los jefes asignan tareas que son interesantes	
2. Los jefes asignan tareas que son desafiantes			
Capacidad de generar compromiso	3. Los jefes utilizan recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.		
	4. Los jefes ayudan a los empleados a establecer metas de desempeño que sean específicas en tiempo y forma		
	5. Los jefes se aseguran que los empleados se sientan tratados justamente y equitativamente.		
		6 y 7.- Ítems de la siguiente fuente:	

Capacidad de generar cumplimiento de objetivos	6. Los jefes brindan a los empleados recursos necesarios para tener éxito en una tarea. 7. Los jefes dan reconocimientos a los logros significativos de los empleados.	Autores: Adaptado de Pérez, Barroso, Escalante y Eliseo (2009). La relación de las habilidades gerenciales en el proceso administrativo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) dedicadas al comercio ubicadas en ciudad Obregón, Sonora, México, 2017
--	---	---

Variable independiente.- Solución de problemas

Definición	Dimensiones	Items	Fuente
Es la capacidad gerencial de modificar ciertas condiciones no deseadas de situaciones o circunstancias a efectos de obtener una condición que cubre las expectativas o características deseadas o predefinidas, cumpliendo los siguientes pasos: identificación y definición del problema, generar soluciones alternativas, evaluar y seleccionar una alternativa, y finalmente, poner en práctica la solución y hacer un seguimiento. Definición particular en base a Madrigal Torres (2002) y a Whetten & Cameron (2011)	Capacidad de identificar y definir el problema.	En esta empresa.... 8. Los jefes plantean con claridad los problemas a resolver. Evitan tratar de resolverlos hasta que los hayan definido. 9. Los jefes presentan los diferentes ángulos de los problemas a resolver.	<u>Total de ítems 7</u>
	Capacidad de generar soluciones alternativas	10. Los jefes plantean posibles escenarios del problema y soluciones alternativas. 11. Los jefes cuentan con técnicas específicas para propiciar soluciones creativas a los problemas.	8 al 13.- Items de la siguiente fuente: Autores: Whetten y Cameron (2011) Habilidades gerenciales y clima organizacional en los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting S.A.C. Lima, 2017
	Capacidad de evaluar y seleccionar una alternativa	12. Los jefes consideran las opiniones de los empleados para el análisis de los problemas. 13. Los jefes consideran las opiniones de los empleados para la solución de los problemas	14 - Item propio de acuerdo a las dimensiones identificadas en la definición de la variable
	Éxito en la solución del problema	14. Los jefes solucionan exitosamente los problemas	

Variable independiente.- Trabajo en equipo

Definición	Dimensiones	Items	Fuente
Es el conjunto de personas que trabajan juntas para obtener las mismas metas. Se privilegia las metas comunes sobre las individuales. Contempla que la suma de los conocimientos, experiencias y habilidades de los integrantes del grupo potencializa el resultado. Se asociaría al término de sinergia (Medina Fuenmayor, 2010).	Fomentar que las personas trabajen juntas buscando metas comunes.	En esta empresa..... 15. Los jefes propician que exista cohesión entre los miembro del equipo. 16. Los jefes favorecen la participación espontanea de los empleados cuando se requiere trabajo en equipo.	<u>Total de ítems 7</u>
	Privilegia las metas comunes sobre las individuales.	17. Los jefes establecen una visión clara de lo que el equipo puede lograr al trabajar juntos. 18. Los jefes establecen con claridad metas específicas del equipo de trabajo. 19. Los jefes propician que cuando se trabaja en equipo exista un propósito común.	15,17,18 y 20.- Items de la siguiente fuente: Autores: Whetten y Cameron (2011) Habilidades gerenciales y clima organizacional en los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting S.A.C. Lima, 2017
	Pondera la aportación de conocimiento, experiencia y	20. Los jefes propician que los empleados expresen sus diversas opiniones dentro del equipo.	16,19 y 21.- Items de la siguiente fuente: Autor: J. Mendoza (2005) Ajustes: En redacción

habilidades propias al grupo	21. Los jefes favorecen que se genere mayor cantidad de ideas y soluciones cuando se trabaja en equipo que de manera individual.	El liderazgo, la compensación variable, el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad del empleo: un enfoque de modelación mediante ecuaciones estructurales
------------------------------	--	--

Variable independiente.- Comunicación efectiva

Definición	Dimensiones	Ítems	Fuente
Según Harold y Heinz (1991) se puede definir como el intercambio de información, ideas o experiencias de una mente a otras. Un gerente puede transmitir las y la efectividad marcará la realización administrativa (Medina, 2016).	Capacidad de intercambiar información	En esta empresa.... 22. Los jefes son receptivos para intercambiar puntos de vista con los empleados 23. Los jefes son claros al orientar a los empleados sobre las áreas 24. Los jefes transmiten con claridad las instrucciones a los empleados para que realicen sus tareas.	<p style="text-align: center;"><u>Total de ítems 7</u></p> 23,24,25,27 y 28.- Ítems de la siguiente fuente: Autores: Whetten y Cameron (2011) Habilidades gerenciales y clima organizacional en los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting S.A.C. Lima, 2017
	Capacidad de transmitir ideas y experiencia	25. Los jefes dan retroalimentación objetiva a los empleados en relación a las actividades que deben realizar. 26. Los jefes transmiten con claridad instrucciones que deberán llevar a cabo los empleados.	
	Nivel de realización administrativa	27. Los jefes toman en cuenta las opiniones de los empleados cuando se analiza una situación. 28. Los jefes toman en cuenta las opiniones de los empleados para su toma de decisiones.	
			22 y 26.- Ítems propios de acuerdo a las dimensiones identificadas en la definición de la variable

Variable independiente.- Manejo de conflictos laborales

Definición	Dimensiones	Ítems	Fuente
Es la capacidad gerencial de concertar acuerdos sobre diferencias presentadas en los procesos inherentes al trabajo de los empleados, cumpliendo las fases de diagnóstico del origen del conflicto, estrategia para abordarlo, ejecución de la estrategia y solución exitosa del conflicto. Se generó una definición particular en base a Madrigal Torres (2002) y a Whetten & Cameron (2011)	Capacidad de diagnosticar el origen del conflicto	En esta empresa..... 29. Los jefes consideran el planteamiento de las partes cuando hay un conflicto laboral. 30. Los jefes buscan de las partes del conflicto laboral la mayor cantidad de información para entender la problemática.	<p style="text-align: center;"><u>Total de ítems 8</u></p> 29,30,31 y 34.- Ítems de la siguiente fuente: Autores: Whetten y Cameron (2011) Habilidades gerenciales y clima organizacional en los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting S.A.C. Lima, 2017
	Capacidad de generar una estrategia de solución	31. Los jefes propician que las partes presenten alternativas de solución al conflicto laboral	
	Capacidad de ejecutar la estrategia	32. Los jefes están al pendiente de que el plan de solución del conflicto laboral se realice 33. Los jefes tienen reuniones para dar seguimiento al plan de solución del conflicto laboral	
	Capacidad de generar acuerdos	34. Los jefes ayudan a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo cuando se presenta un conflicto laboral	
			32 y 33.- Ítems propios de acuerdo a las dimensiones identificadas en la definición de la variable

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3. Validez del contenido

Para la presente investigación la validez del contenido se realizó a través de un grupo de expertos. Una alternativa para confirmar la validez del contenido es el grupo de expertos el cual evalúa y califica los ítems del instrumento que se pretende aplicar (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). El proceso de validación de contenido implicó clasificar cada uno de los ítems de acuerdo a su relevancia en una de las siguientes categorías: 1 Irrelevante, 2 Poco relevante, 3 Relevante, 4 Muy relevante (ver anexo 2). El criterio de aceptación fue el seleccionar los ítems con puntuación promedio por arriba de 2 (Segovia Romo, 2014).

El grupo de expertos se integró por académicos investigadores y por profesionales con experiencia en áreas de capital humano (Mendoza & Garza, 2009). El grupo estuvo compuesto por 4 expertos, tres académicos investigadores y un profesional en capital humano (ver anexo 3). El resultado de la evaluación de expertos se muestra en la tabla 7, donde se puede observar que el promedio de las ponderaciones medias de los ítems de cada variable evaluada por los expertos tuvieron puntuaciones que van de 3.2 a 3.5, con una puntuación promedio máxima por ítem de 3.8 y una mínima de 2.6. No se eliminaron ninguno de los ítems, lo que implica que todos ellos están de acuerdo en que el instrumento es válido para que sea aplicado. El detalle de la evaluación de cada uno de los ítems se presenta en el anexo 4.

Tabla 7.- Validez del contenido

Variable	No de ítems	Promedio	Máxima	Mínima
Clima organizacional	12	3.4	3.8	2.5
Motivación	7	3.6	4.0	3.3
Solución de problemas	7	3.4	3.8	2.8
Trabajo en equipo	7	3.5	3.8	3.0
Comunicación efectiva	7	3.5	4.0	3.3
Manejo de conflictos laborales	6	3.5	4.0	3.0

Fuente: Elaboración Propia

El resultado del proceso de evaluación de contenido por parte del grupo de expertos fue positivo y no generó cambios al cuestionario evaluado, de tal forma que el instrumento de medición final está compuesto de 46 ítems, 12 de ellos para la variable dependiente clima organizacional, y 34 ítems para las variables independientes motivación, solución de problemas, trabajo en equipo, comunicación y solución de conflictos laborales. Para el instrumento de medición se utilizó una escala Likert 5 (Corbetta, 2007).

3.3. Población, marco muestral y muestra

3.3.1. *Tamaño de la población y muestra*

La presente investigación consideró como población a los empleados de oficinas centrales corporativas de los principales Bancos comerciales en México. En primera instancia, como base inicial, se utilizó la cifra del total de empleados bancarios reportados por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores al cierre del 2021 que fue de 254,348 empleados.

En segunda instancia se tomó de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores al cierre del 2021 el número de sucursales bancarias que fueron 11,698 sucursales existentes, se estimó un promedio de 11 empleados por sucursal, lo que da un total de 128,678 empleados que se estima corresponden a la red de sucursales. Para obtener la cifra de empleados que trabaja solo en las oficinas centrales corporativas se desagregó los 128,678 empleados estimados de red de sucursales del total de 254,348 empleados, lo que da un total de 125,670 empleados en oficinas corporativas. Afín de determinar de estos empleados de oficinas centrales el número de mandos gerenciales, se consideró 8 empleados supervisados por cada mando gerencial, lo que arroja un total de 15,709 mandos gerenciales en las oficinas centrales corporativas que conforman la población objeto de estudio. La cifra de 8 empleados supervisados corresponde al promedio ponderado de los empleados supervisados por cada mando gerencial que conformó la muestra. La fuente para el total de empleados de la Banca,

el número de sucursales, así como el detalle de sucursales y empleados por localidad fue la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2022).

Para el cálculo final de la muestra relativa a la población de mandos gerenciales de oficinas centrales corporativas de los Bancos en México, se utilizaron dos metodologías que se presentan a continuación:

La primera metodología utilizada para la generación del tamaño de muestra es la sugerida por Rositas Martínez (2014) para poblaciones finitas.

$$n = \frac{NPQ}{(N - 1) \left(\frac{e}{z}\right)^2 + PQ}$$

El dato del tamaño de la población es de 15,709 y su estimación se detalló en el párrafo anterior. En relación al intervalo de confianza se consideró un 95% que arroja un valor de Z de 1.96%. Con respecto a la probabilidad de éxito y fracaso al no contar con estudios previos sobre el caso, se determinó un valor de q y p de 0.5 respectivamente. Para la estimación del error, con base en estudios en el área de las ciencias sociales se estableció un valor de 0.1. Así, el tamaño de muestra resultó de 95 observaciones.

En el otro método, en virtud de que el análisis econométrico de la presente investigación utilizó el método de ecuaciones estructurales, de acuerdo con el profesor Chin citado por Rositas Martínez (2014), la muestra podría estar integrada por un equivalente de 10 encuestas por cada variable independiente. En este sentido, y considerando el número de variables bajo estudio, el tamaño de muestra mínimo bajo este criterio podría ser de 50 observaciones.

Finalmente, para efectos de la presente investigación se consideró prudente tomar como referencia la metodología sugerida por Rositas (2014) ya que exige un tamaño de muestra mayor. Dado lo anterior, y considerando que el tamaño final de la

muestra de esta investigación fue de 95, se logró obtener 100 encuestas, por lo que se consideró cubierto este parámetro.

3.3.2. Sujetos de estudio

La presente investigación contempló como objeto de estudio solo las áreas centrales corporativas de los Bancos, ya que se consideró prudente analizarlas de manera independiente a la red de sucursales dada la diferencia en la dinámica de funciones e interacción de los grupos de trabajo que se presenta entre ambas áreas.

Respecto al sujeto de estudio se consideraron los mandos gerenciales ya sean jefes, gerentes, subdirectores y directores de dichas áreas de los Bancos en México ya que son ellos los indicados para contestar las variables sobre el clima organizacional en sus oficinas centrales.

3.4. Métodos de análisis estadístico

La fuente de información para el proceso de análisis de la presente investigación es el instrumento de medición detallado en los puntos anteriores. Se lleva a cabo una prueba piloto mediante la cual se comprueba su confiabilidad aplicando el cálculo del Alfa de Cronbach. Así mismo, se presenta la estadística descriptiva del perfil de la muestra en términos de edad, sexo, ubicación geográfica, puestos, rango de personal supervisado.

Finalmente para el análisis de la comprobación de las hipótesis de investigación se utiliza el método de ecuaciones estructurales. Este método evalúa el efecto que tienen dos o más variables independientes sobre una dependiente. Así mismo, se identifica cuál de ellas se correlaciona en mayor medida con la variable dependiente (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). El análisis estadístico realizado considera dos escenarios de análisis. En primera instancia se analizan los resultados bajo el escenario pre-Covid (antes del inicio de la

pandemia) y posteriormente se contrastan dichos resultados con el escenario Covid (junio a agosto del 2021).

Como conclusión del presente capítulo se puede comentar que considerando las características, alcance de la investigación y revisión de literatura, la presente investigación se clasifica como cuantitativa, exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. El diseño es no experimental, transaccional y, dado que se consideran observaciones en dos momentos del tiempo (antes del covid y durante el covid), también es longitudinal. Se utiliza la técnica documental, bibliográfica y de campo. El instrumento de medición es un cuestionario. Del total de ítems, 89% corresponden a ítems de instrumentos utilizados en investigaciones empíricas relacionadas a las variables bajo estudio en la presente investigación. El resto es complementado con ítems propios alineados a las dimensiones identificadas en las definiciones de las variables. La validez de contenido del instrumento se lleva a cabo a través del criterio de un grupo de cuatro expertos. Para la estimación de la muestra se consideran dos criterios derivados de la bibliografía. La muestra finalmente conformada por 100 observaciones para la presente investigación cumple con ambos criterios. Para el análisis de la comprobación de la hipótesis de investigación se utiliza el método de ecuaciones estructurales. Se analizan los resultados de dos escenarios: pre-Covid (antes del inicio de la pandemia) y Covid (periodo de observación junio a agosto 2021).

Capítulo 4.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta el análisis de los resultados en donde se muestra lo relativo a la confiabilidad del instrumento a través del cálculo del Alfa de Cronbach realizado en una prueba piloto. En segunda instancia se exponen los resultados finales aplicados a la población detallando la estadística descriptiva, el análisis econométrico mediante un modelo de ecuaciones estructurales y la comprobación de hipótesis. Dado que la presente investigación contempló dos escenarios, se presenta el análisis econométrico y la comprobación de hipótesis del fenómeno tanto en el escenario pre-Covid (antes del inicio de la pandemia), así como en el escenario Covid (meses de Junio a Agosto 2021).

4.1. Prueba piloto

4.1.1. *Análisis de confiabilidad*

El análisis de confiabilidad permitió confirmar el grado de fiabilidad del instrumento; es decir, hasta donde los ítems que conforman el instrumento miden la misma variable. En la medida en que los ítems midan lo mismo, existe una alta correlación entre ellos (Mendoza & Garza, 2009). Valores del índice de confiabilidad de acuerdo al Alfa de Cronbach dentro del rango de .700 y .900 son aceptable. Valores inferiores a .700 denotan baja correlación entre los ítems, por el contrario, valores superiores a .900 proporciona la posibilidad de eliminar alguno de ellos (Campo-Arias & Oviedo, 2008).

Se realizó la prueba piloto con 52 registros acopiados de personas que laboran en nivel dirección y gerentes en Bancos de México. Las Alfas de Cronbach resultantes arrojaron inicialmente valores entre .828 y .942. Ninguno de los constructos reportó Alfas inferiores a .800 y solo trabajo en equipo y manejo de conflictos laborales reportaron Alfas superiores a .900. Con el fin de hacer más eficiente el instrumento, se eliminaron algunos de los ítems de estas dos variables arrojando finalmente para todas

las variables, Alfa de Cronbach entre 0.800 y 0.900. Estos resultados se consideran confiables de acuerdo a los rangos aceptables reportados en la literatura. Ver tabla 8.

Tabla 8.- Alfa de Cronbach

Variable	Total de ítems		Eliminando ítems	
	# de Ítems	Alfa de Cronbach	# de Ítems	Alfa de Cronbach
Y - Clima organizacional	12	0.828	12	0.828
X1 - Motivación	7	0.845	7	0.845
X2 - Solución de problemas	7	0.870	7	0.870
X3 - Trabajo en equipo	7	0.915	4	0.883
X4 - Comunicación efectiva	7	0.899	7	0.899
X5 - Manejo de conflictos laborales	6	0.937	3	0.814

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

4.2. Resultados finales

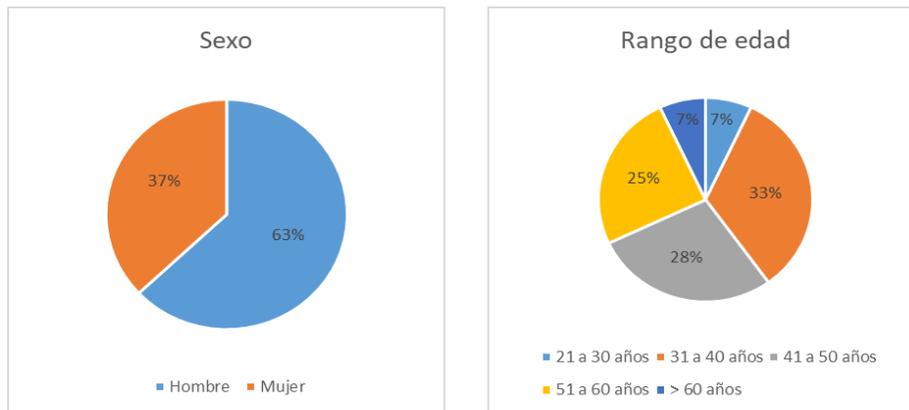
En este apartado se muestran los resultados finales de la presente investigación con un total de 100 encuestas en lo relativo a la estadística descriptiva y al análisis econométrico mediante ecuaciones estructurales presentando los resultados tanto del escenario pre-Covid como del escenario Covid.

4.2.1. Estadística descriptiva del Perfil del Encuestado y de la Empresa

Los resultados de la estadística descriptiva describen los datos derivados de la información de la muestra del instrumento de medición (Hernández Sampieri et al, 2014). De acuerdo a la información recabada en la muestra de estudio, se observa que en base al género, la mayor participación de los encuestados son hombres (63%), esto denota que siguen teniendo más posibilidades de posicionarse en mandos gerenciales de los Bancos en México que las mujeres (37%), ver figura 5. Por otro lado, respecto a las edades de los encuestados que ocupan mandos gerenciales, se observa que la mayor concentración se da en edades que van de los 31 a 60 años (86%) por lo que el desarrollo profesional y crecimiento dentro de estas organizaciones se da en las posiciones de mandos gerenciales ocupados por empleados de edades

medias que tienen mayor madurez para este tipo de responsabilidades (véase figura 5). Por su parte, a partir de los 60 años es usual que los empleados inicien procesos de retiro.

Figura 5.- Distribución de la muestra por sexo y rango de edad



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

En cuanto a la distribución por entidad federativa el instrumento fue contestado según el registro en once entidades de la República Mexicana, como se observa en la tabla 9. De este conjunto, Nuevo León representó 53%, seguido por entidades del centro de México con un 43% como la Ciudad de México, Guanajuato, Jalisco, Puebla y Veracruz. El resto de las Entidades Federativas registraron 1%.

Tabla 9.- Distribución por entidad federativa

Estado	#	%
CDMX	11	11%
Chihuahua	1	1%
Guanajuato	8	8%
Jalisco	8	8%
Mexico	1	1%
Nuevo Leon	53	53%
Puebla	7	7%
San Luis Poto	1	1%
Sonora	1	1%
Tabasco	1	1%
Veracruz	7	7%
Yucatan	1	1%
Total	100	100%

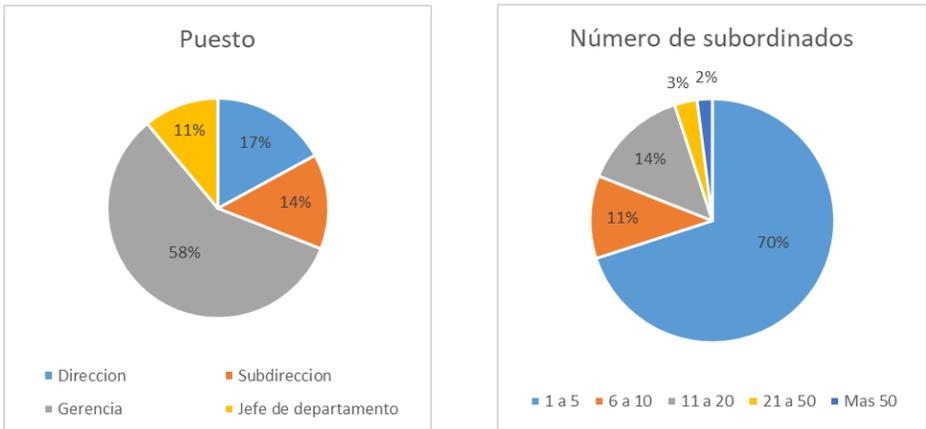
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

La denominación de los puestos varía con respecto a cada uno de los Bancos y no existe un lineamiento general que muestre de manera estándar la nomenclatura

de los puestos de los Bancos. Es decir, el puesto de Gerente de un Banco pudiera conllevar un mayor grado de responsabilidad que el de Subdirección de otro Banco. Pese a lo anterior, para esta investigación se recabo esa información y se complementó con el número de colaboradores que son supervisados por estos mandos gerenciales. Derivado de lo anterior, los resultados muestran en la figura 6 que la mayor concentración se ubica precisamente en el puesto de Gerente con 58% de participación seguido por el de Dirección con 17%. Posteriormente se ubican la Subdirección con 14% y finalmente la Jefatura de departamento con 11%.

Respecto al número de subordinados que tiene cada uno de los puestos mencionados anteriormente, a pesar de que existe falta de estandarización en la nomenclatura de los puestos de los Bancos, es importante destacar que estos cuatro puestos inciden de manera significativa en el clima organizacional de los Bancos ya que todos los colaboradores trabajan bajo uno de estos mandos gerenciales. En este sentido, se observa que la mayor concentración se da en el rango de 1 a 5 empleados supervisados por mando gerencial con 70% de participación, seguido por el rango de 11 a 20 con 14%, 6 a 10 con 11% y, finalmente, los rangos de 21 a 50 y más de 50 con 2% y 3% respectivamente. Ver figura 6.

Figura 6.- Puestos y rangos por personal supervisado



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

Como ya se comentó, la participación de los hombres en los mandos gerenciales es mayor que el de las mujeres, sin embargo, en los mandos medios de

subdirectores y gerentes, esta distribución se acerca a la paridad. Mientras que en el puesto de director la proporción hombres – mujeres es de 76% - 24%, para los mandos medios de subdirección es de 50% - 50% y en gerencia 60% - 40%. Ver tabla 10.

Tabla 10.- Distribución por puesto y sexo

Puesto	#	% Rango	% Total
Dirección	17	100%	17%
Hombre	13	76%	13%
Mujer	4	24%	4%
Subdirección	14	100%	14%
Hombre	7	50%	7%
Mujer	7	50%	7%
Gerencia	58	100%	58%
Hombre	35	60%	35%
Mujer	23	40%	23%
Jefe de departamento	11	100%	11%
Hombre	8	73%	8%
Mujer	3	27%	3%
Total	100		100

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

4.2.2. Análisis econométrico mediante ecuaciones estructurales-escenario pre-Covid y Covid

4.2.2.1 Prueba de normalidad y aleatoriedad de datos

Para definir el modelo mediante el cual se analiza la información, se realizó el análisis de normalidad de la distribución de los datos. Las regresiones del modelo asumen una distribución normal. Datos con distribuciones no normales pudieran distorsionar los resultados y significancias que arrojen los modelos de regresión, por tanto se debe utilizar un modelo no paramétrico (Osborne & Waters, 2002).

a) Prueba de Normalidad

Para la prueba de normalidad en esta investigación se utilizaron tres escenarios: el primero considera para el cálculo de las variables los pesos alfa del total de ítems de los constructos, el segundo contempla los pesos alfa de los ítems

arrojados por el proceso factorial confirmatorio por variable y el último toma en cuenta los valores arrojados por el factorial confirmatorio.

Para el análisis de normalidad se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnova ya que el número de registros en la presente investigación fue de 100 y este modelo aplica para grupos de datos que superan los 50 registros (Osborne & Waters, 2002). Los valores p inferiores a 0.05 denotan que no existe una distribución normal (Mooi & Sarstedt, 2011). El resultado muestra que, en lo general, el valor p fue inferior a 0.05, a excepción de cinco registros. Por lo anterior, para la presente investigación, en lo general, la distribución de los constructos no es normal. Ver tabla 11.

Tabla 11.- Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnova

Valores p	Pesos Alfa - Total de ítems	Pesos Alfa - Ítems Factorial	Factorial confirmatorio
Clima organizacional	.055	.000	.000
Motivación	.019	.019	.114
Solución de problemas	.101	.101	.148
Trabajo en equipo	.004	.004	.004
Comunicación efectiva	.010	.010	.022
Manejo de conflictos laborales	.000	.000	.000

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

Para la presente investigación, dado que los datos no presentaron una distribución normal, se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) en SmartPLS; una herramienta multivariada que permite el estudio de variables latentes y la variable observada (Manzano Patiño, 2017)

b) Aleatoriedad de datos

La prueba de racha nos ayuda a definir si un grupo de datos se extrajo de manera aleatoria o no. Se requiere que los datos se separen en dos grupos excluyentes. Para esto normalmente se marca un punto de corte que pudiera ser la media, mediana o moda, separando las observaciones en dos grupos. Se determina si el número de rachas que se presentan es lo suficientemente pequeño o grande como

para rechazar la hipótesis de que los datos son aleatorios. Las rachas están definidas como un grupo de valores de la muestra con características similares seguido de otro grupo diferente. (Moreno González, 2008).

Similar a la prueba de normalidad se utilizaron tres escenarios: el primero consideró para el cálculo de las variables los pesos alfa del total de ítems de los constructos, el segundo contempló los pesos alfa de los ítems arrojados por el proceso factorial confirmatorio por variable y el último tomó en cuenta los valores arrojados por el factorial confirmatorio. El valor de significancia para todas las variables en los tres escenarios fue superior a 0.05 por lo que no se rechaza la hipótesis de que los datos son aleatorios. Ver tabla 12.

Tabla 12.- Prueba de aleatoriedad de datos

Total de ítems - pesos alfa	Clima organizacional	Motivación	Solución de problemas	Trabajo en equipo	Comunicación eficiente	Manejo de conflictos laborales
Valor de prueba ^a	3.9444	3.6772	3.7301	3.9324	3.8351	3.8054
Casos < Valor de prueba	44	48	54	49	43	41
Casos >= Valor de prueba	56	52	46	51	57	59
Casos en total	100	100	100	100	100	100
Número de rachas	49	46	53	51	49	47
Z	-.261	-.991	.469	.004	-.209	-.495
Sig. asintót. (bilateral)	.794	.322	.639	.997	.834	.621

Ítems factorial - pesos alfa	Clima organizacional	Motivación	Solución de problemas	Trabajo en equipo	Comunicación eficiente	Manejo de conflictos laborales
Valor de prueba ^a	4.0157	3.6772	3.7301	3.9324	3.8351	3.8054
Casos < Valor de prueba	48	48	54	49	43	41
Casos >= Valor de prueba	52	52	46	51	57	59
Casos en total	100	100	100	100	100	100
Número de rachas	49	46	53	51	49	47
Z	-.387	-.991	.469	.004	-.209	-.495
Sig. asintót. (bilateral)	.699	.322	.639	.997	.834	.621

Factorial confirmatorio	Clima organizacional	Motivación	Solución de problemas	Trabajo en equipo	Comunicación eficiente	Manejo de conflictos laborales
Valor de prueba ^a	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Casos < Valor de prueba	50	47	52	49	44	41
Casos >= Valor de prueba	50	53	48	51	56	59
Casos en total	100	100	100	100	100	100
Número de rachas	47	46	51	51	49	47
Z	-.804	-.972	.016	.004	-.261	-.495
Sig. asintót. (bilateral)	.421	.331	.987	.997	.794	.621

a. Media

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

Para el análisis econométrico se consideraron las cinco variables latentes que se proponen favorecen al clima organizacional. La metodología de ecuaciones estructurales considera para su ejecución, el modelo de medida y el modelo estructural. El modelo de medida se refiere a aspectos inherentes a los constructos que son evaluados, considera para su análisis la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante. Por su parte, el modelo estructural incluye el nivel de la R^2 , los coeficientes Beta y la significancia de las variables.

4.2.2.2 Evaluación del Modelo de Medida de Ecuaciones Estructurales – Escenarios pre-Covid y Covid

Como ya se ha comentado, el modelo de medida de ecuaciones estructurales considera aspectos relativos a los constructos que se están evaluando y contempla para su análisis componentes relacionados a la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante. A continuación se presentan cada una de ellas.

a) Consistencia interna

Para el análisis de consistencia interna se utilizó el Alfa de Cronbach, el cual mide la correlación de los ítems que conforman un constructo. Cuando las correlaciones son altas denotan que los ítems miden lo mismo y representan de manera más adecuada al constructo bajo análisis (Mendoza & Garza, 2009). De acuerdo a Rositas (2006) los valores de este índice de confiabilidad oscilan entre 0 y 1. Valores inferiores a .800 presentan área de oportunidad para mejorar la redacción de los ítems y valores superiores a .900 representan alta confiabilidad (Mendoza & Garza, 2009). El nivel de consistencia interna del instrumento utilizado en la presente investigación se estimó en la prueba piloto realizada previa al levantamiento de la muestra arrojando resultados positivos; esto se detalló en el punto 4.1.1. de este capítulo.

b) Validez convergente

La validez convergente es la medida en la que el constructo coincide para explicar la varianza de sus elementos. Como primer paso se estima que los ítems que conforman un constructo mantengan cargas adecuadas. En este sentido se recomiendan cargas superiores a .700 con el fin de asegurar que el constructo explique al menos el 50 por ciento de la varianza del indicador (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Por su parte, Chin (1998) recomienda cargas superiores a .700 e inclusive por arriba de .600 (Segovia Romo, 2014). El nivel de cargas de los ítems que conforman los constructos se ubicaron dentro de los rangos planteados. En el escenario pre-Covid, solo el ítem CO7 reporta valor de 0.689 y el resto de los ítems muestran valores superiores a 0.700. Ver tabla 13.

Tabla 13.- Cargas externas por ítems – Pre-Covid

Variable	Ítem	Carga externa
Y - Clima organizacional (CO)	CO4	0.814
	CO6	0.878
	CO7	0.689
	CO8	0.835
	CO11	0.718
	CO12	0.780
	X1 - Motivación (MO)	MO1
MO2		0.738
MO3		0.747
MO4		0.798
MO5		0.795
MO7		0.849
X2 - Solución de problemas (SP)		SP1
	SP3	0.858
	SP4	0.888
	SP7	0.853
X3 - Trabajo en equipo (TE)	TE1	0.858
	TE2	0.906
	TE6	0.899
	TE7	0.868
X4 - Comunicación efectiva (CE)	CE2	0.918
	CE3	0.876
	CE6	0.937
	CE7	0.864
X5 - Manejo de conflictos laborales (MC)	MC1	0.923
	MC3	0.941
	MC5	0.899

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

Para el escenario Covid, el análisis de cargas convergentes indica que los ítems reportaron cargas superiores a los valores recomendados como aceptables; superiores a .700. Ver tabla 14.

Tabla 14.- Cargas externas por ítems – Covid

Variable	Ítem	Carga externa
Y - Clima organizacional (CO)	CO4	0.777
	CO6	0.865
	CO7	0.733
	CO8	0.808
	CO11	0.780
	CO12	0.831
X1 - Motivación (MO)	MO1	0.800
	MO2	0.708
	MO3	0.721
	MO4	0.823
	MO5	0.826
	MO7	0.861
	X2 - Solución de problemas (SP)	SP1
SP3		0.861
SP4		0.909
SP7		0.871
X3 - Trabajo en equipo (TE)	TE1	0.803
	TE2	0.909
	TE6	0.896
	TE7	0.852
X4 - Comunicación efectiva (CE)	CE2	0.902
	CE3	0.870
	CE6	0.919
	CE7	0.869
X5 - Manejo de conflictos laborales (MC)	MC1	0.931
	MC3	0.946
	MC5	0.880

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

Como segundo paso para estimar la validez convergente se calculó la varianza extraída media (AVE). Para estimar el AVE se eleva al cuadrado las cargas externas de cada constructo y se calcula el valor medio. El valor mínimo recomendado para el AVE es del .500. Esto implica que el constructo explique al menos el 50 por ciento de la varianza de los elementos que lo componen (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). El nivel de AVE de los constructos en la muestra del estudio para el escenario pre-Covid está dentro del rango recomendado, pues en todos los casos, se ubican por arriba de .600. Lo anterior confirma que el modelo para el escenario pre-Covid cumple con el supuesto de validez convergente. Ver tabla 15.

Tabla 15.- Varianza extraída media (AVE) – Pre-Covid

Variable	Varianza extraída media (AVE)
Y - Clima organizacional	0.622
X1 - Motivación	0.614
X2 - Solución de problemas	0.752
X3 - Trabajo en equipo	0.780
X4 - Comunicación efectiva	0.809
X5 - Manejo de conflictos laborales	0.848

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

La varianza extraída (AVE) para los constructos que conforman el modelo estructural en el escenario Covid, reportaron valores dentro del rango aceptable. Para todas las variables el indicador es superior a .600. Esto confirma que el modelo en este escenario también cumple con el supuesto de validez convergente. Ver tabla 16.

Tabla 16- Varianza extraída media (AVE) – Covid

Variable	Varianza extraída media (AVE)
Y - Clima organizacional	0.640
X1 - Motivación	0.627
X2 - Solución de problemas	0.773
X3 - Trabajo en equipo	0.750
X4 - Comunicación efectiva	0.792
X5 - Manejo de conflictos laborales	0.845

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

c) Validez discriminante

La validez discriminante se refiere a que un constructo debe ser diferente al resto de los constructos que conforman un mismo modelo estructural (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). El primer análisis de la validez discriminante se realizó a

través de las cargas cruzadas. De acuerdo a Chin (1998), este análisis pretende mostrar que la carga de los ítems es mayor en el constructo al que pertenecen y no a algún otro constructo que forma parte del modelo estructural (Segovia Romo, 2014).

En la tabla 17 se presentan las cargas de los ítems del modelo para el escenario pre-Covid y se aprecia que para todos los ítems las cargas del constructo al que pertenecen es superior que para el resto de los constructos.

Tabla 17.- Cargas cruzadas – Pre-Covid

Ítems	Comunicación efectiva (CE)	Clima organizacional (CO)	Manejo de conflictos laborales (MC)	Motivación (MO)	Solución de problemas (SP)	Trabajo en equipo (TE)
CE2	0.918	0.641	0.760	0.718	0.792	0.835
CE3	0.876	0.662	0.712	0.665	0.766	0.824
CE6	0.937	0.686	0.731	0.698	0.805	0.811
CE7	0.864	0.571	0.679	0.693	0.734	0.722
CO11	0.423	0.718	0.463	0.450	0.417	0.431
CO12	0.536	0.780	0.430	0.521	0.462	0.540
CO4	0.552	0.814	0.564	0.554	0.580	0.582
CO6	0.603	0.878	0.620	0.618	0.579	0.572
CO7	0.483	0.689	0.449	0.560	0.463	0.575
CO8	0.721	0.835	0.690	0.646	0.704	0.719
MC1	0.758	0.673	0.923	0.679	0.727	0.728
MC3	0.725	0.672	0.941	0.755	0.745	0.738
MC5	0.734	0.555	0.899	0.667	0.743	0.700
MO1	0.660	0.568	0.683	0.769	0.667	0.657
MO2	0.621	0.546	0.643	0.738	0.681	0.670
MO3	0.461	0.462	0.494	0.747	0.466	0.460
MO4	0.630	0.569	0.576	0.798	0.613	0.639
MO5	0.624	0.586	0.520	0.795	0.563	0.610
MO7	0.605	0.614	0.562	0.849	0.586	0.625
SP1	0.754	0.606	0.711	0.652	0.870	0.756
SP3	0.704	0.528	0.681	0.605	0.858	0.654
SP4	0.765	0.598	0.725	0.668	0.888	0.736
SP7	0.759	0.652	0.670	0.711	0.853	0.767
TE1	0.730	0.636	0.638	0.625	0.707	0.858
TE2	0.789	0.676	0.708	0.738	0.765	0.906
TE6	0.809	0.672	0.712	0.723	0.754	0.899
TE7	0.815	0.602	0.715	0.677	0.754	0.868

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

Así mismo, en el modelo del escenario Covid, se aprecia que para todos los ítems, las cargas del constructo al que pertenecen son superiores que para el resto de los constructos. Ver tabla 18.

Tabla 18.- Cargas cruzadas – Covid

Ítems	Comunicación efectiva (CE)	Clima organizacional (CO)	Manejo de conflictos laborales (MC)	Motivación (MO)	Solución de problemas (SP)	Trabajo en equipo (TE)
CE2	0.902	0.606	0.747	0.734	0.734	0.727
CE3	0.870	0.620	0.715	0.648	0.733	0.756
CE6	0.919	0.664	0.702	0.678	0.748	0.721
CE7	0.869	0.595	0.691	0.702	0.726	0.664
CO11	0.541	0.780	0.492	0.592	0.584	0.534
CO12	0.604	0.831	0.481	0.588	0.575	0.587
CO4	0.482	0.777	0.434	0.476	0.602	0.585
CO6	0.530	0.865	0.501	0.568	0.651	0.626
CO7	0.535	0.733	0.504	0.641	0.517	0.621
CO8	0.649	0.808	0.546	0.664	0.616	0.657
MC1	0.746	0.641	0.931	0.689	0.690	0.722
MC3	0.737	0.594	0.946	0.744	0.724	0.716
MC5	0.734	0.435	0.880	0.617	0.651	0.634
MO1	0.641	0.564	0.626	0.800	0.669	0.648
MO2	0.553	0.478	0.613	0.708	0.611	0.618
MO3	0.424	0.496	0.500	0.721	0.457	0.477
MO4	0.663	0.633	0.580	0.823	0.633	0.648
MO5	0.708	0.670	0.578	0.826	0.616	0.621
MO7	0.652	0.623	0.663	0.861	0.633	0.613
SP1	0.714	0.661	0.626	0.652	0.874	0.728
SP3	0.688	0.562	0.649	0.609	0.861	0.624
SP4	0.747	0.665	0.685	0.689	0.909	0.719
SP7	0.750	0.697	0.675	0.720	0.871	0.748
TE1	0.593	0.620	0.552	0.576	0.663	0.803
TE2	0.700	0.662	0.671	0.693	0.716	0.909
TE6	0.750	0.707	0.695	0.717	0.716	0.896
TE7	0.744	0.620	0.695	0.653	0.696	0.852

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

Otra métrica utilizada para la estimación de la validez discriminante que se llevó a cabo fue la propuesta por Fornell y Lacker (1981), quienes exponen que existe validez discriminante si la varianza compartida entre dos constructos es menor a la varianza extraída de un constructo en particular (Martínez-García & Martínez-Caro, 2009). En este caso, para el escenario pre-Covid todos los registros se ubicaron dentro del margen establecido, a excepción de comunicación efectiva con trabajo en equipo que excede este límite por 0.007 en relación específicamente a la variable trabajo en equipo. Ver tabla 19.

Tabla 19.- Criterio Fornell y Larcker – Pre-Covid

Variable	Comunicación efectiva	Clima organizacional	Manejo de conflictos laborales	Motivación	Solución de problemas	Trabajo en equipo
Comunicación efectiva	0.899					
Clima organizacional	0.714	0.788				
Manejo de conflictos laborales	0.802	0.692	0.921			
Motivación	0.770	0.715	0.761	0.784		
Solución de problemas	0.861	0.691	0.800	0.763	0.867	
Trabajo en equipo	0.889	0.733	0.785	0.783	0.843	0.883

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

En este sentido, para efecto de las estimaciones posteriores, específicamente del escenario pre-Covid, no se considerará la variable comunicación efectiva por no cumplir con este criterio relativo a la validez discriminante. El resto de las variables bajo el escenario pre-Covid si cumplen con los criterios de la validez discriminante.

Por su parte, en el escenario Covid todos los registros se ubicaron dentro del margen establecido. Por lo anterior, se afirma que todas las variables bajo el escenario Covid cumplen con los criterios de la validez discriminante. Ver tabla 20.

Tabla 20.- Criterio Fornell y Larcker – Covid

Variable	Comunicación efectiva	Clima organizacional	Manejo de conflictos laborales	Motivación	Solución de problemas	Trabajo en equipo
Comunicación efectiva	0.890					
Clima organizacional	0.699	0.800				
Manejo de conflictos laborales	0.802	0.618	0.919			
Motivación	0.775	0.736	0.747	0.792		
Solución de problemas	0.826	0.740	0.750	0.763	0.879	
Trabajo en equipo	0.806	0.755	0.755	0.764	0.806	0.866

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

4.2.2.3 Evaluación del Modelo Estructural de Ecuaciones Estructurales – Escenario pre-Covid y Covid

Como segunda fase del análisis, en el modelo estructural de ecuaciones estructurales se muestran los resultados relativos significancia y relevancia de las variables, colinealidad, nivel de la R^2 y relevancia predictiva.

a) Significancia y relevancia de las variables

En este apartado se evalúa los valores estadísticos de los indicadores, su importancia y su relevancia. Para el cálculo de la significancia de las variables latentes se utilizó la aplicación de bootstrapping en el PLS- ESM (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). El proceso genera el nivel de significancia y los coeficientes Path, en adelante para esta investigación, coeficientes Beta para cada una de las variables latentes. La magnitud de los coeficientes se relacionan con el nivel de impacto que las variables latentes tienen sobre la variable dependiente de acuerdo a los niveles que se establecen en la tabla 21 (Rositas Martínez, 2005).

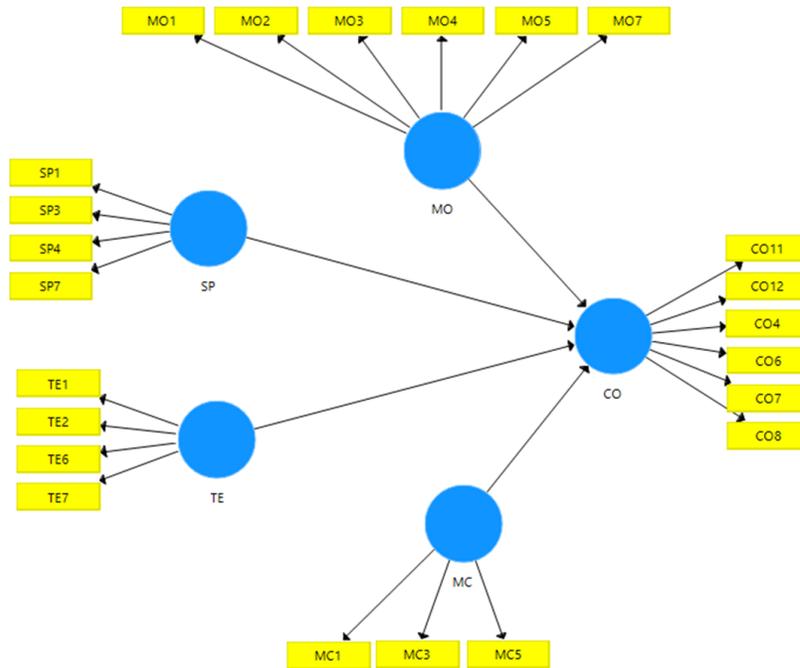
Tabla 21.- Valor de impacto de los coeficientes de las variables independientes

Rango del coeficiente	Valoración de impacto
0.00 a 0.09	Imperceptible
0.10 a 0.15	Perceptible
0.16 a 0.19	Considerable
0.20 a 0.29	Importante
0.30 a 0.50	Fuerte
> 0.50	Muy Fuerte

Fuente: Rositas Martínez (2005)

Para el análisis de significancia y relevancia de las variables independientes en el escenario pre-Covid, en principio se utiliza el modelo de ecuaciones estructurales que considera las variables motivación (MO), solución de problemas (SP), trabajo en equipo (TE) y Manejo de conflictos laborales (MC). La variable comunicación efectiva no se considera ya que se eliminó por no cumplir con los parámetros de la validez discriminante. Ver figura 7.

Figura 7.- Modelo de ecuaciones estructurales – Escenario Pre-Covid



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

El modelo no considera la variable comunicación efectiva por no cumplir con la validez discriminante

Para el escenario pre-Covid, en la tabla 22 se muestra el nivel de significancia de las variables independientes con respecto a clima organizacional considerando su P Valor. La variable trabajo en equipo reporta significancia al 95% de confianza y la variable motivación al 90%. De acuerdo a la clasificación de la valoración de impacto de los coeficientes planteada por Rositas Martínez (2005), la variable trabajo en equipo con coeficiente Beta .321 registra impacto fuerte, motivación con coeficiente Beta .281 la registra importante, manejo de conflictos laborales con .171 impacto considerable y solución de problemas con .069 impacto imperceptible. Por su parte, la variable trabajo en equipo con valor estadístico t de 2.339 representa mayor importancia que el resto de las variables independientes seguido por motivación con valor t de 1.923. Manejo de conflictos laborales y solución de problemas reportan valores t por 1.325 y 0.484 respectivamente, sin embargo no son significativas. Ver tabla 22.

Tabla 22.- Coeficientes y P Valor de las variables independientes – Pre-Covid

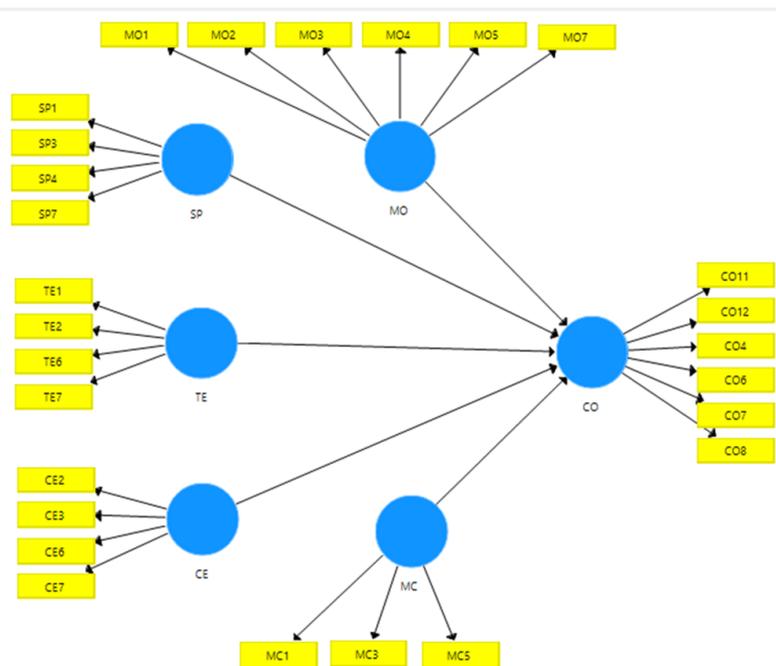
Variable	Coefficiente Beta	Estadísticos t	P Valor
X1 - Motivación	0.281	1.923	0.055
X2 - Solución de problemas	0.069	0.484	0.628
X3 - Trabajo en equipo	0.321	2.339	0.019
X4 - Comunicación efectiva*			
X5 - Manejo de conflictos laborales	0.171	1.325	0.185

* Variable excluida en el proceso de validez discriminante

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

Por su parte, para el análisis de significancia y relevancia de las variables independientes en el escenario Covid, en principio se utiliza el modelo de ecuaciones estructurales que considera las cinco variables bajo estudio; motivación (MO), solución de problemas (SP), trabajo en equipo (TE), comunicación efectiva (CE) y Manejo de conflictos laborales (MC). Ver figura 8.

Figura 8.- Modelo de ecuaciones estructurales – Escenario Covid



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

Para el escenario Covid, en la tabla 23 se muestra el nivel de significancia a través del P Valor. Las variables motivación, solución de problemas y trabajo en equipo, muestran significancia con respecto a clima organizacional al registrar P valor inferior a 0.05 y de acuerdo a la clasificación de valoración de impacto planteado por Rositas Martínez (2005), las variables motivación con coeficiente Beta de 0.323, y trabajo en equipo con coeficiente de 0.349, reportan impacto fuerte. Por su parte, solución de problemas con coeficiente Beta de 0.266, registra impacto importante. En términos de importancia, la variable motivación con valor estadístico t de 2.980 representa mayor importancia que el resto de las variables independientes seguido por trabajo en equipo con valor t de 2.825 y finalmente solución de problemas con 2.239. Manejo de conflictos laborales y comunicación efectiva reportan valores t por 1.216 y 0.318 respectivamente, sin embargo, no son significativas. Ver tabla 23.

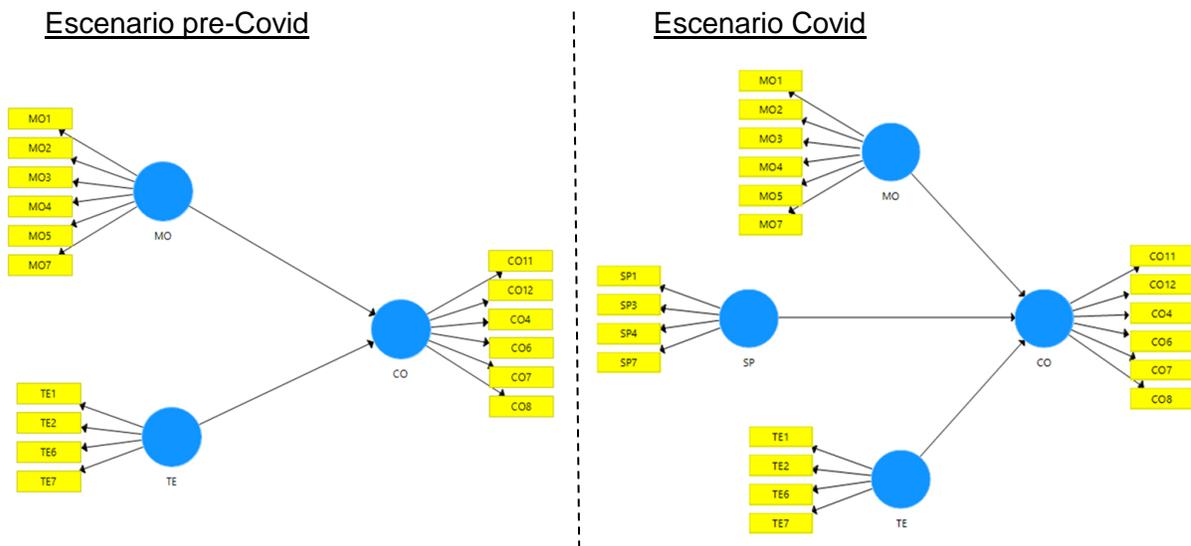
Tabla 23.- Coeficientes y P Valor de las variables independientes – Covid

Variable	Coefficiente Beta	Estadísticos t	P Valor
X1 - Motivación	0.323	2.980	0.003
X2 - Solución de problemas	0.266	2.239	0.025
X3 - Trabajo en equipo	0.349	2.825	0.005
X4 - Comunicación efectiva	0.047	0.318	0.750
X5 - Manejo de conflictos laborales	-0.123	1.216	0.224

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

Dado que en ambos escenarios algunas variables independientes no registraron significancia, se procedió a ajustar los modelos de ecuaciones estructurales incluyendo en ellos solo las variables que registran significancia. Para el escenario pre-Covid el modelo incluyó las variables motivación (MO) y trabajo en equipo (TE). Para el modelo del escenario Covid se incluyen las variables motivación (MO), solución de problemas (SP) y trabajo en equipo (TE). Ver figura 9.

Figura 9.- Modelos finales de ecuaciones estructurales (Escenarios pre-Covid y Covid)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

En la tabla 24 se aprecia el resumen de los coeficientes Beta y P Valor de las variables que mostraron significancia con respecto a clima organizacional de acuerdo a los modelos finales. En el escenario pre-Covid, motivación con coeficiente Beta de 0.364 y trabajo en equipo con 0.449 registran significancia. En el escenario Covid, motivación con coeficiente Beta de 0.296, solución de problemas con 0.251 y trabajo en equipo con 0.327 registran significancia con respecto a clima organizacional. Ver tabla 24.

Tabla 24.- Coeficientes y P Valor de las variables independientes – Modelos finales de los escenarios pre-Covid y Covid

Variable	Escenario pre-Covid		Escenario Covid	
	Coefficiente Beta	P Valor	Coefficiente Beta	P Valor
X1 - Motivación	0.364	0.002	0.296	0.004
X2 - Solución de problemas			0.251	0.011
X3 - Trabajo en equipo	0.449	0.000	0.327	0.003
X4 - Comunicación efectiva				
X5 - Manejo de conflictos laborales				

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

b) Colinealidad del modelo

La colinealidad de las variables latentes se refiere al nivel de correlación que existe entre ellas. Esta correlación podría estar vinculada a niveles altos de colinealidad que afectan y sesgan los resultados de los análisis que se están desarrollando (Newbold, Carlson, & Thorne, 2013). El nivel de colinealidad se puede estimar mediante el factor de inflación de la varianza (VIF). Se sugiere que niveles similares o superiores a 5 del VIF, manifiestan problemas de colinealidad entre los constructos que conforman el modelo que se está utilizando (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). En los modelos finales utilizados para los escenarios pre-Covid y Covid, el nivel de colinealidad de los constructos que integran los modelos se encuentra dentro de los parámetros aceptables de acuerdo al indicador VIF; es decir, inferiores a 5. Ver tabla 25.

Tabla 25- Colinealidad (VIF) – Pre-Covid y Covid

Variable	Pre-Covid	Covid
X1 - Motivación	2.584	2.817
X2 - Solución de problemas		3.347
X3 - Trabajo en equipo	2.584	3.359
X4 - Comunicación efectiva		
X5 - Manejo de conflictos laborales		

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

c) Nivel de R²

El nivel en el que el modelo explica el fenómeno bajo estudio se representa por la R². La R² expresa en términos porcentuales en qué medida las variables latentes consideradas en el modelo estructural explican la variable dependiente (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). El modelo definido para la presente investigación en el escenario pre-Covid, considerando las variables independientes motivación y trabajo en equipo, arroja una R² ajustada de 0.582 y explica el clima organizacional en un 58.2%. Por su parte, el modelo definido para el escenario Covid que incluye las

variables motivación, solución de problemas y trabajo en equipo arroja una R^2 ajustada de 0.639, es decir, estas variables explican en un 63.9% el clima organizacional.

d) Nivel de relevancia predictiva

Por último se calculó la precisión predictiva del modelo. Para esto se utilizó la Q^2 dentro del mismo PLS-ESM. En la medida que el indicador se aproxima a uno el nivel predictivo es mejor. En general, valores de Q^2 de 0.02, 0.15 y 0.35 representan una relevancia predictiva pequeña, mediana o grande respectivamente (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). En este caso, el modelo para el escenario pre-Covid muestra un Q^2 de 0.347, es decir, relevancia predictiva media. Por su parte, el nivel de relevancia predictiva del modelo Covid fue grande al registrar una $Q^2 = 0.395$

4.3. Comprobación de hipótesis

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis econométrico, en este apartado se muestra la comprobación de hipótesis planteadas tanto para el escenario pre-Covid como para el correspondiente al Covid. Ver tabla 26.

Tabla 26.- Comprobación de hipótesis, escenario pre-Covid y Covid

Escenario	Hipótesis	Significancia	Resultado
Pre-Covid	H1 - MO a CO	0.002	Aprobada
	H2 - SP a CO		Rechazada
	H3 - TE a CO	0.000	Aprobada
	H4 - CE a CO		*
	H5 - MC a CO		Rechazada
Covid	H6 - MO a CO	0.004	Aprobada
	H7 - SP a CO	0.011	Aprobada
	H8 - TE a CO	0.003	Aprobada
	H9 - CE a CO		Rechazada
	H10 - MC a CO		Rechazada

CO.- Clima organizacional, MO.- Motivación, SP.- Solución de problemas, TE.- Trabajo en equipo

CE.- Comunicación efectiva, MC.- Manejo de conflictos laborales

* La variable comunicación efectiva en el escenario pre-covid fue excluida por no cumplir con la validez discriminante

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

Para el escenario pre-Covid se comprobaron las hipótesis relativas a la variable motivación.

H1: La motivación es una habilidad gerencial que favorece positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias de México bajo el escenario Pre-Covid.

H3: El trabajo en equipo es una habilidad gerencial que favorece positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias de México bajo el escenario Pre-Covid.

Para el escenario Covid se comprobaron las hipótesis relativas a las variables motivación, solución de problemas y trabajo en equipo.

H6: La motivación es una habilidad gerencial que favorece positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias de México bajo el escenario Covid.

H7: La solución de problemas es una habilidad gerencial que favorece positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias de México bajo el escenario Covid.

H8: El trabajo en equipo es una habilidad gerencial que favorece positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias de México bajo el escenario Covid.

Para concluir, en el presente capítulo se mostró la estadística descriptiva de los encuestados de la muestra indicando su composición en cuanto a edad, sexo, puesto, número de empleados supervisados y entidad federativa. La prueba de Kolmogorov-Smirnova confirmó que los datos de las variables no presentan distribución normal, razón por la cual se utilizó un modelo no paramétrico a través de ecuaciones estructurales para realizar el análisis econométrico. Se confirmó la aleatoriedad de los datos mediante la prueba de rachas.

El análisis econométrico se realizó para los escenarios pre-Covid y Covid. Se estimaron los indicadores del modelo de medida correspondientes a la consistencia

interna (Alfa de Cronbach). Así mismo, se estimó la validez convergente a través del análisis de cargas externas por ítems y la varianza extraída media (AVE). Finalmente, se confirmó la validez discriminante con el análisis de cargas cruzadas y con la propuesta de Fornell y Lacker. Todos los indicadores arrojaron resultados dentro de rangos adecuados para la validez discriminante a excepción de la variable comunicación efectiva que se excluyó del modelo en el escenario pre-Covid.

Por lo que respecta a los indicadores del modelo estructural, se confirmó que no existieran problemas de colinealidad a través del indicador FIV, se estimó la R^2 del modelo, la relevancia predictiva del modelo, el nivel de significancia y relevancia de las variables. Finalmente se mostró la comprobación de hipótesis.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cumplimiento de objetivos

El desarrollo de la presente investigación permitió dar cumplimiento a cada uno de los objetivos metodológicos siguiendo el método científico, logrando alcanzar de esta manera el objetivo general que consistió en determinar la relevancia de las habilidades gerenciales que favorecen el clima organizacional en algunas instituciones Bancarias de México bajo escenarios pre-Covid y Covid. Los resultados presentados en el capítulo anterior ponen de manifiesto la relevancia de las habilidades gerenciales bajo estudio y su significancia con respecto al clima organizacional. Los objetivos metodológicos se cumplieron pues se analizaron los antecedentes del problema a investigar, se revisaron y fundamentaron teóricamente las variables, se seleccionó un instrumento de medición de las variables, se aplicó y validó el instrumento, se analizó la estadística de la muestra obtenida y se llevó a cabo un análisis econométrico a fin de realizar la prueba cuantitativa respecto a las hipótesis planteadas.

Con respecto al primer objetivo metodológico, se analizaron ampliamente los antecedentes del problema a investigar y cómo se relaciona con las instituciones Bancarias en México. Así mismo, se mostró la importancia, dimensión, principales funciones e indicadores del sector Bancario. Queda de manifiesto que el clima organizacional es un fenómeno vigente que las empresas en general, y particularmente los Bancos, dan seguimiento y lo consideran cuando tratan aspectos del capital humano.

Se cumplió el segundo objetivo metodológico relativo a la revisión de literatura para efectos del marco teórico. Esta revisión evidenció que el clima organizacional es un fenómeno que ha sido estudiado por muchos años en diferentes sectores y latitudes. Así mismo, se confirmó que las empresas en México lo consideran como factor clave en la administración de su personal, lo relacionan con el desempeño de sus empleados, influye en su productividad, y por consecuencia, en la rentabilidad de

las empresas. Por otro lado, la información relativa a estudios empíricos arrojó suficiente información que justificó el estudio de las variables, así como la relación que existe entre ellas.

Para el logro del tercer objetivo metodológico, se diseñó como instrumento de medición un cuestionario. La operacionalización consideró las dimensiones de las definiciones seleccionadas para cada uno de los constructos. Su conformación final quedó integrada por 89% de ítems provenientes de instrumentos de estudios empíricos previos y 11% por ítems propios. Cabe señalar que para alcanzar el cuarto objetivo metodológico, la validez de contenido del instrumento se realizó a través de un grupo de expertos y el análisis de confiabilidad a través del indicador Alfa de Cronbach. En ambos casos, los resultados fueron positivos y dentro de parámetros aceptables. La aplicación del cuestionario se realizó durante la pandemia en el período de julio a agosto del 2021 y consideró dos escenarios: el escenario pre-Covid (con preguntas sobre la situación antes del inicio de la pandemia) y el escenario Covid (julio a agosto del 2021).

Finalmente el quinto objetivo metodológico se alcanzó al analizar la estadística descriptiva de la muestra considerando sus principales características. El análisis econométrico se realizó a través de un modelo de ecuaciones estructurales mediante el Smart PLS considerando los dos escenarios planteados. Los índices de los modelos de medida y estructural planteados cumplieron con los parámetros recomendados como adecuados.

La presente investigación también permitió dar respuesta a la pregunta de investigación, ¿qué habilidades gerenciales favorecen al clima organizacional en las Instituciones Bancarias bajo escenarios pre-Covid y Covid?, y brindó los elementos para la comprobación de hipótesis. Los resultados arrojaron que para el escenario pre-Covid motivación y trabajo en equipo son significativas y favorecen el clima organizacional, mientras que para el escenario Covid, las variables motivación, solución de problemas y trabajo en equipo son significativas y lo favorecen.

Síntesis y discusión de resultados

La presente investigación planteó determinar la relevancia de las habilidades gerenciales (motivación, solución de problemas, trabajo en equipo, comunicación efectiva y manejo de conflictos laborales) en relación al clima organizacional en las áreas centrales corporativas de los Bancos en México, bajo dos escenarios: el pre-Covid (antes del inicio de la pandemia) y el Covid (período de junio a agosto del 2021). Al respecto se presenta un análisis e interpretación de los resultados en ambos casos.

Para el escenario pre-Covid, el modelo final arrojó como variables significativas independientes, motivación y trabajo en equipo, con un impacto de 58.2% sobre el clima organizacional de las áreas centrales corporativas de los Bancos en México. Por lo que respecta al escenario Covid, el modelo consideró como variables significativas, motivación, solución de problemas y trabajo en equipo, con un impacto de 63.9% del clima organizacional.

La variable motivación que mostró significancia con clima organizacional en los escenarios pre-Covid y Covid, coincide con lo planteado por Álvarez Piel, Boloy Gracial, & Díaz Galano (2021), Zulema Ybela, Cañamero Tuanama, & Cárdenas Saavedra (2021), Nahou Larrea (2019), Mino Pérez (2019), Rojas Nieto (2017) y Aburto Pineda (2011), quienes reportan en sus trabajos de investigación correlación positiva de la variable motivación con respecto a clima organizacional. Este resultado deja de manifiesto la relación positiva que tiene la habilidad gerencial de motivación con respecto al clima organizacional, en ambos escenarios.

Así mismo, la variable trabajo en equipo registra significancia en ambos escenarios; este resultado se alinea con lo reportado por Álvarez Piel, Boloy Gracial, & Díaz Galano (2021), Palacios Vildoso (2021), Abanto Quispe & Abanto Quispe (2019), Matamoros Paitán & Ñahuincopa Unocc (2018), Rojas Nieto (2017) y León Fandiño (2013) en sus trabajos de investigación.

Por su parte, la variable solución de problemas que no registra significancia con respecto a clima organizacional en el escenario pre-Covid, muestra significancia en el escenario Covid. La importancia de esta variable la reporta Rojas Nieto (2017) en su trabajo de investigación. El impacto de solución de problemas en el escenario Covid, deja de manifiesto que el estrés existente en dicho escenario, fue un factor que le asignó significancia a esta habilidad gerencial. Es de esperarse que el ambiente de estrés generado por la pandemia haya demandado mayor capacidad en lo relativo a la solución de problemas por parte de los mandos gerenciales de los Bancos en México.

Finalmente, las variables comunicación efectiva y manejo de conflictos laborales no reportaron significancia con clima organizacional en ninguno de los escenarios, pre-Covid y Covid, a pesar de que estudios empíricos previos si reportaron esta relación. Álvarez Piel, Boloy Gracial, & Díaz Galano (2021), Gómez Choquehuanca (2020), Nahou Larrea (2019), Ramírez Llatas (2019), Rojas Nieto (2017) y Nita & Stanciu (2015) lo reportaron para la variable comunicación efectiva y, Jara García (2021), Nahou Larrea (2019) y Quispe-Layme, Espinoza-Flores, Atahúaman-Estrella, Chavez-Gavidia, & Paricahua-Peralta (2017) lo contemplaron para la variable conflictos laborales.

Dichos resultados diferentes a los encontrados en la literatura se pueden deber a diversos factores, entre ellos, a que los segmentos o industrias analizadas en las investigaciones son diferentes y no corresponden a las mismas latitudes, ni cronológicamente al mismo tiempo. Así mismo, las condiciones generales en las que se desarrollan las empresas y el nivel de estrés que estas condiciones generan hacia el interior de las propias empresas pueden variar entre ellas. En este sentido, la relación de dichas habilidades gerenciales con respecto al clima organizacional pudo verse afectada por las diversas condiciones del entorno que enfrentaron las organizaciones analizadas en los estudios aplicados antes señalados.

Con respecto a las contribuciones teóricas que aporta la presente investigación se puede señalar lo siguiente:

En primera instancia cabe destacar que el planteamiento de esta investigación considera a diferencia de otros autores un conjunto mayor de variables, cinco en particular, relativas a las habilidades gerenciales. Tener estas cinco variables bajo un mismo modelo estructural contribuye teóricamente, ya que de acuerdo a lo encontrado en la revisión de literatura, no se ubica gran cantidad de estudios empíricos que consideren estas cinco habilidades gerenciales bajo un mismo escenario de estudio. De acuerdo a la revisión de literatura, solo Rojas Nieto (2017) las considera. Álvarez Piel, Boloy Gracial, & Díaz Galano (2021) contemplan solo las variables motivación, trabajo en equipo y comunicación efectiva. Nahou Larrea (2019) y Aburto Pineda (2011) incluyen motivación, comunicación efectiva y manejo de conflictos laborales. León Fandiño (2013) contempla al trabajo en equipo y comunicación efectiva. Zulema Ybela, Cañamero Tuanama, & Cárdenas Saavedra (2021) y Mino Pérez (2019) contemplan solo motivación. Palacios Vildoso (2021), Abanto Quispe & Abanto Quispe (2019), Matamoros Paitán & Ñahuincopa Unocc (2018) consideran solo a trabajo en equipo. Gómez Choquehuanca (2020), Ramirez Llatas (2019) y Nita & Stanciu (2015) consideran solo a la comunicación efectiva. Jara García (2021) y Quispe-Layme, Espinoza-Flores, Atahuaman-Estrella, Chavez-Gavidia, & Paricahua-Peralta (2017) contemplan solo la variable manejo de conflictos laborales.

Una segunda contribución que vincula los aspectos teóricos con las investigaciones aplicadas, se refiere al instrumento de medición diseñado en la presente investigación y las definiciones propias generadas para algunas de las variables bajo estudio. El desarrollo del instrumento fue producto de la operacionalización de las variables bajo estudio posterior a seleccionar la definición para cada uno de los constructos. Así mismo, tomó en cuenta algunos instrumentos de medición de estudios empíricos previos que consideraron las variables bajo estudio de la presente investigación. El cuestionario mostró en la prueba piloto y durante el análisis de información con diferentes dimensiones de muestras y escenarios,

consistencia en su nivel de confiabilidad. Se cuenta con un instrumento con validez y confiabilidad adecuada para futuras investigaciones que consideren habilidades gerenciales dentro de sus variables bajo estudio.

Como tercera contribución teórica está el hallazgo al contrastar los resultados de dos escenarios con diferentes condiciones exógenas a las empresas que podrían haberlas afectado en su interior. Como se ha comentado, la presente investigación consideró dos escenarios de análisis: el escenario pre-Covid y el correspondiente al Covid. Con esto se pudo contrastar los resultados de ambos escenarios e inferir la afectación que la pandemia pudo tener en ellos. Este efecto puede explicar por qué en ocasiones, o bajo ciertas condiciones, algunas habilidades gerenciales pudieran mostrar significancia con respecto al clima organizacional y en otras no reportarlo. Por esta condición, a pesar de que en un determinado estudio no muestre significancia alguna habilidad gerencial, es recomendable no eliminarla del proceso de análisis dado que su significancia podría variar de acuerdo a las condiciones exógenas de la empresa.

Implicaciones prácticas

El clima organizacional es un factor que las empresas relacionan con el nivel de desempeño de sus empleados y por consiguiente con temas de productividad y rentabilidad. En este sentido, la presente investigación provee algunos elementos que pudieran ser de ayuda cuando las empresas analicen aspectos de su clima organizacional y del capital humano. En primera instancia, el instrumento de medición diseñado en esta investigación ha mostrado consistencia y confiabilidad, por lo que las empresas pudieran utilizarlo dentro de sus procesos de monitoreo y seguimiento de su clima organizacional, así como en la evaluación de las habilidades gerenciales. Por otro lado, pudiera ser considerado como base para el diseño de un instrumento propio para algunas de estas empresas.

Un segundo elemento de implicaciones prácticas que aporta la presente investigación son sus resultados; ponen en manifiesto que tener un adecuado nivel de

habilidades gerenciales en los mandos gerenciales de los Bancos en México, influye positivamente en el nivel de su clima organizacional, y por consecuencia, en su desempeño, productividad y rentabilidad. Estos resultados marcan la relevancia que los mandos gerenciales de los bancos tienen en el proceso de administración del capital humano y en particular en el nivel del clima organizacional.

Como tercer elemento de implicaciones prácticas que aporta la presente investigación está la recomendación a las empresas en mantener todas las habilidades gerenciales dentro del grupo de observación, estudio y seguimiento, a pesar de que algunas de ellas en algún momento no muestren significancia o parecieran no ser muy importantes. Los resultados de la presente investigación muestran que los cambios del entorno en el que se desarrollan las empresas pueden modificar el nivel de significancia e importancia que tienen las diferentes habilidades gerenciales.

Finalmente, el cuarto elemento que aporta la presente investigación es poner en contexto el fenómeno clima organizacional y su afectación en las organizaciones, pero particularmente en los individuos. Dado que el clima organizacional incide en el comportamiento y desempeño de los individuos, es importante para las empresas evaluar y dar seguimiento a las habilidades gerenciales en el contexto del clima organizacional, buscando los elementos que pudieran favorecerlo.

Limitaciones de la investigación

Al analizar la literatura del caso se registró escasa literatura en términos de estudios que incluyeran las cinco habilidades gerenciales y el clima organizacional. Así mismo, se pudo identificar poca existencia de información relativa a estudios del sector financiero, en particular en los Bancos en México sobre este tema. Otra limitación que se presentó en la presente investigación fue la presencia de la pandemia (COVID 19). Esto afectó el proceso de aplicación del instrumento de medición. Inicialmente se exploró la posibilidad de que a través de la Asociación de Bancos de México se pudiera hacer extensiva la invitación a que diversos Bancos participaran. Sin embargo, dada la presencia de la pandemia y los cambios que las propias instituciones estaban

realizando en sus procesos operativos y de organización en general, esto no fue posible. De acuerdo con lo anterior, el acopio de información se tuvo que realizar mediante el proceso llamado bola de nieve.

Recomendaciones

Es deseable que se continúe desarrollando la línea de investigación sobre habilidades gerenciales que complementen y robustezcan el estudio del clima organizacional, por lo que en futuras investigaciones se podría extender el planteamiento a otros sectores productivos como pudieran ser el comercial, industrial o servicios en México. La literatura refiere que el análisis del clima organizacional está presente en todas las organizaciones y valdría la pena el análisis de su comportamiento en diferentes sectores, y entender en particular, como las habilidades gerenciales influyen en cada uno de los sectores antes mencionados.

Así mismo, otras variables que complementarían esta línea de investigación se refieren a incorporar, como variable de control, el dato de la generación a la que pertenecen los trabajadores para ver su influencia en el fenómeno bajo estudio, por lo que se podría encontrar si varía la significancia de las habilidades gerenciales con respecto al clima organizacional en función de la generación a la que pertenecen los empleados (baby boomers, generación X, millennials, generación Z).

Es importante, por otra parte, difundir los resultados de la presente investigación en foros en los que participan integrantes de los sectores productivo, social y académico, con el objetivo de recibir retroalimentación y de esa forma orientar investigaciones futuras.

En resumen, en este apartado se discutieron las conclusiones de la presente investigación, se revisó el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se discutieron los resultados, se plantearon las contribuciones teóricas del estudio, las

implicaciones prácticas, las limitaciones de la investigación, y por último, las recomendaciones en términos de investigaciones futuras.

Bibliografía

- Abanto Quispe, J. M., & Abanto Quispe, M. (2019). *Clima organizacional y Trabajo en equipo en docentes de la institución educativa "24 de Junio" Huayobamba - San Marcos 2019 (Tesis de Maestría)*. Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Aburto Pineda, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional (Tesis de Doctorado)*. Instituto Politécnico Nacional.
- Aburto Pineda, H. I. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, vol. 19, núm. 51, 41-49.
- Acevedo Borrego, A., Linares Barrantes, C., & Cachay Boza, O. (2010). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas. *Industrial Data*, 18-27.
- Aguado, J. M. (2004). *Introducción a las teorías de la información y la comunicación*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Alvarez Piel, L., Boloy Gracial, E., & Díaz Galano, B. E. (2021). Plan de acciones para la mejora del clima organizacional en la sucursal bancaria 8632 "LOS MACEO". *Revista Observatorio de las ciencias sociales de iberoamérica*, Vol 2(10), 83-97.
- Amjad, A., & Bhaswati, P. (2014). Influence of Organizational Climate and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study. *The Carrington Rand Journal of Social Sciences*, 001-020.
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2008). *Estadística para administración y economía*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Arias gallegos, W., & Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia y trabajo*, 185-191.
- Asociación de Bancos de México. (28 de septiembre de 2021). *Página de la ABM*. Obtenido de <https://www.abm.org.mx/la-banca-en-mexico/>
- Balbuena, F. (20 de junio de 2020). *Cluster Mexicano de Comercio, Teoría de McClelland*. Obtenido de <https://www.cmdc.com.mx/post/teor%C3%ADa-de-mcclelland>

- Barreno Freire, J. L. (2020). *La comunicación y su incidencia en el clima laboral del sector bancario de la provincia de Tungurahua (Tesis de Maestría)*. Ambato – Ecuador: Universidad técnica de ambato.
- Behar Rivero, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editotial Shalom.
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseno de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 8-19.
- Blanco Jiménez, M., Villalpando Cadena, P., Mendoza Gómez, J., Sáenz López, K. A., Gorjón Gómez, F. J., Rodríguez García, M., . . . Trillo, D. (2012). *Metodología para la investigación de alto impacto de las ciencias sociales*. Universidad Autónoma de Nuevo León / Universidad Rey Juan Carlos.
- BR Consultores Asociados. (21 de Noviembre de 2018). *Inicio / Noticias: BR Consultores Asociados*. Obtenido de BR Consultores Asociados Web site: <http://www.brconsultores.com.mx/noticias/mexico-entre-los-10-paises-con-mayor-indice-de-rotacion-laboral/>
- Bran-Piedrahita, L., Castro-Sánchez, L. M., Toro-Rivera, L. D., Torres-Salas, E. J., & Valencia-Arias, A. (Julio - Diciembre de 2021). Estrategias de flexibilidad organizacional: estudio de caso en una entidad bancaria estatal colombiana para el año 2020. *Económicas CUC*, 42(2), 115–132.
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información tecnológica*, 1, 141-148. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Bustamante-Ubilla, M., Lapo-Maza, M., Tello- Sánchez, M., & Núñez Lapo, M. (2018). *Revista Empresarial*, 46, 12-23. doi:DOI:<https://doi.org/10.23878/empr.v12i46.122>
- Bustamante-Ubilla, M., Lapo-Maza, M., Tello- Sánchez, M., & Núñez Lapo, M. (2018). Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional. *Revista Empresarial*, 46, 12-23. doi:DOI:<https://doi.org/10.23878/empr.v12i46.122>

- Cabrera Luján, C. O., & Trigozo Castro, G. M. (2016). Percepción del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de la Unión Peruana del Sur, 2015. *Valor Agregado*, 3(1), 47-60.
- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. (diciembre de 2008). Propiedades Psicométricas de una Escala: la Consistencia Interna. *Revista de Salud Pública*, 10(5), 831-839.
- Canales-Farah, A. M., López-Gómez, J. A., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, VI(1), 125-142.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (01 de julio de 2021). *CNVB - Comisión Nacional Bancaria y de Valores*. Obtenido de <https://www.gob.mx/cnbv/articulos/reporte-de-ahorro-financiero-y-financiamiento-a-diciembre-de-2020?idiom=es>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (14 de Febrero de 2022). Obtenido de <http://portafoliodeinformacion.cnbv.gob.mx/bm1/paginas/infoper.aspx>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (17 de 02 de 2022). *Comisión Nacional Bancaria y de Valores*. Obtenido de <https://portafolioinfo.cnbv.gob.mx/PUBLICACIONES/Boletines/Paginas/BM.aspx>
- Coon, D., & Mitterer, J. (2010). *Introducción a la Psicología*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Gill.
- Coronel Chugden, J. W., Ayay Arista, G., & Milla Pino, M. E. (Septiembre-Diciembre de 2020). Clima organizacional, satisfacción laboral y gestión administrativa en los órganos de apoyo de una universidad pública. *Revista de la Universidad de Zulia*(31), 52-70. doi:<http://dx.doi.org/10.46925//rdluz.31.05>
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum*, 43-58.
- Da Silva Romero, S. (22 de Febrero de 2018). *Portada/Red Forbes/: Forbes*. Obtenido de Forbes Web site: <http://www.forbes.com.mx/compromiso-laboral-y-felicidad-del-colaborador/>

- Del Toro Granados, J., Salazar Sotter, M. C., & Gómez Rangel, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una Pyme de servicios de ingeniería. *Clío América*, 204-227.
- Deloitte. (2018). *Tendencias en capital humano 2018 México*. México: Deloitte Consulting Group S.C.
- Deloitte. (2019). *Tendencias en Capital Humano en México 2019*. México: Deloitte Consulting Group S.C.
- Domínguez Aguirre, L. R., Sánchez Garza, J. A., & Torres Hernández, Z. (Septiembre-diciembre de 2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia*, 18(50), 24-32.
- Firstjob. (2020). *Resultados generales México EFY 2020*. México: www.efy.global.
- Ganga Contreras, F. A., Piñones Santana, M. A., & Saavedra Moyano, L. (15 de Febrero de 2015). *Espol, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas*. Obtenido de Espol, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas Web site: <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>
- García Solarte, M. (2011). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadrenos de administración*, 43-61.
- Gómez Choquehuanca, F. (Abril-junio de 2020). Habilidades comunicativas del líder pedagógico y el clima organizacional en las instituciones educativas. *Revista de investigación de la escuela de posgrado*, 9(2), 1627-1636,. doi:<http://dx.doi.org/10.26788/riepg.2020.2.178>
- González Peláez, D. I., & Ospina Nieto, Y. (Enero-junio de 2015). Trabajo en equipo en el clima organizacional de las empresas en el área específica de talento humano. *Colección académica de ciencias sociales*, 119-142.
- Guardia Aguirre, F., Alva Gambin, J., & Ramos-Castillo, J. (2015). Conflictos laborales en el sector salud del Perú. *An Fac Med*, 76, 63-65. doi:[doi:10.15381/anales.v76i1.10973](https://doi.org/10.15381/anales.v76i1.10973)

- Gutiérrez Lazo de la Vega, Z. (2020). Clima organizacional relacionado con la motivación del profesional de enfermería del hospital regional de ICA 2017 - 2018. *Rev. enferm. vanguard*, 12-19.
- Gutierrez, L., González, W., & González, H. (Julio de 2019). Administración de Conflictos como mecanismo de acción para el fortalecimiento del Clima Organizacional. *Saberes a Cielo Abierto*, 1, 42-51.
- Hair, J., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (02 de 2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. doi:<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Haseeb , M., Ali , J., Shaharyar , M., & Butt, S. (2016). Relationship, Motivation and Organizational Climate: A Case of Sustainability . *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* , Vol. 6, No. 7 .
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances inInternationalMarketing*, 20, 277-319. doi:[https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.
- Hernández-Contreras, J. A., Rodríguez-Martínez, J. I., & Cortés-García, T. L. (19 de Enero de 2020). Análisis del Clima Organizacional en una Institución del Sector Bancario de Tuxtepec, Oaxaca. *Salud y Administración*, 7, 13-22.
- Huchiyama Ruiz, M. (2020). *El liderazgo y su efecto en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo (Tesis de Maestría)*. Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Ibarra, M. S., & Suarez, H. J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales (Universidad de Valladolid)*, 63 - 89.
- Jara García, V. J. (2021). *Conflictos laborales y el clima laboral en la Agencia Banco de la Nación Chimbote - 2021(Tesis de Maestría)*. Universidad César Vallejo, Chimbote, Perú.

- Jiménez Roa, G. (2020). Estrategias Gerenciales y Clima Organizacional en una Entidad Financiera – Sullana 2019 (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, PIURA – PERÚ.
- Juarez Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 307-314.
- Korompot, A. (2020). Influence of Motivation and Work Environment The Performance of Employees Pt. Multi Putra Makmur . *American Journal of Multidisciplinary Research & Development*, 21-25.
- KPMG - Ricardo Delfín. (marzo de 2020). *KPMG*. Obtenido de <https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2020/03/sector-financiero-en-mexico-analisis-y-desempeno.html>
- La Jornada, Julio Gutierrez. (18 de agosto de 2021). *La Jornada, Julio Gutierrez*. Obtenido de <https://www.jornada.com.mx/notas/2021/08/18/economia/el-46-de-los-trabajadores-de-la-banca-estaban-subcontratados-abm/>
- León Fandiño, J. L. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca (Tesis de Maestría)*. Arauca, Colombia.
- López Mas, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Federick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 25-36.
- Madrugal Torres, B. E. (2002). *Habilidades directivas*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- Managheb, S. E., Razmjooei, P., Gharbi, M. R., Hosseini, M., & Amiranzadeh, M. (2018). Mediating role of organizational silence in the relationship between organizational climate and job performance . *Amazonia Investiga*, 72-86.
- Manzano Patiño, A. P. (2017). Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales. *Investigación en educación médica*, 67-72. doi:<https://doi.org/10.1016/j.riem.2017.11.002>
- Manzo Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 79-86.
- Marin Samanez , H. S., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado . *Horiz Med* , 42-52.

- Martínez-García, J. A., & Martínez-Caro, L. (enero-abril de 2009). La validez discriminante como criterio de evaluación de escalas: ¿teoría o estadística? *Universitas Psychologica*, 8(1), 27-36. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64712168003>
- Matamoros Paitán, R., & Ñahuincopa Unocc, M. (2018). *El trabajo en equipo y clima laboral en los docentes de la I.E “La Victoria de Ayacucho” – Huancavelica - 2018 (Tesis de Maestría)*. Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú.
- McClellan, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea S.A.
- Medina Fuenmayor, M. (2010). Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo. *Telos*, 79-97.
- Medina, A. (2016). *Plan estratégico de comunicación efectiva, para mejorar el ambiente de trabajo en la escuela estatal Efrain Pérez del municipio Libertador Estado Carabobo (Tesis de Maestría)*. Valencia.
- Mendoza, J., & Garza, J. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación. *InnOvaciones de Negocios*, 17-32.
- Mera-Menéndez, K. M., & Loor-Zambrano, H. Y. (Noviembre de 2021). Liderazgo y su relación con el clima organizacional en Hurona Market, cantón Portoviejo, Provincia Manabí. *Polo del conocimiento*, 6(11), 700-717.
- Mino Pérez, E. M. (2019). *Influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de los trabajadores de Scotiabank Chiclayo (Tesis de Maestría)*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Molina Corra, L. A., Piñón Howlet, L. C., Sapién Aguilar, A. L., & Gallegos Cereceres, V. M. (2019). Análisis de las Habilidades Administrativas y de Gestión en las Micro y Pequeñas Empresas de la ciudad de Chihuahua. *Nova Scientia*, 11(1)(22), 293-322.
- Mooi, E., & Sarstedt, M. (2011). *A concise guide to market research*. Heidelberg, Germany: Springer.
- Mora, L., & Osorio, E. (2006). Relación entre el clima organizacional y las habilidades gerenciales. *Universidad de la Sabana*, 1-29.
- Moreno González, E. (2008). *Manual de Uso de SPSS*. Madrid, España: Instituto Universitario de Educación a Distancia.

- Nahou Larrea, M. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020 . *Ciencia Administrativa*, 92-100.
- Newbold, P., Carlson, W., & Thorne, B. (2013). *Estadística para administración y economía*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Nita, M., & Stanciu, R. (2015). The influence of the management communication on the organizational culture and climate. *Annals of the oradea university, Fascicle of Management and Technological Engineering*, Issue #1. doi:10.15660/AUOFMTE.2015-1.3132
- Oloqui, Lopez, A. M., Peña, Cardenas, M. C., & Ramos, Iruegas, E. M. (2011). Factores de satisfacción dentro del clima laboral de una Pyme. *Global Conference on Business and Finance Proceedings ♦ Volume 6 ♦ Number 2*, 828.
- Orieta, P. (2009). *Metodología de la investigación social educativa*. Buenos Aires: XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología.
- Osborne, J., & Waters, E. (2002). Four assumptions of multiple regression that researchers should avoid. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, Vol. 8 , Article 2.
- Palacios Molina, D. L. (Enero-abril de 2019). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal administrativo de los distritos de salud de la provincia Manabí.Ecuador. *Revista ECA Sinergia*, 10(1), 70-84. doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i1.1196
- Palacios Vildoso, R. E. (2021). *Clima organizacional y trabajo en equipo de los trabajadores de salud del Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren Es Salud, Lima 2021 (Tesis de Maestría)*. Universidad César Vallejo, Lima. Perú.
- Paredes Zempual, D. (2019). *La relación de las habilidades gerenciales en el proceso administrativo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) dedicadas al comercio ubicadas en ciudad Obregón, Sonora, México, 2017 (Tesis de Doctorado)*. San Nicolas de los Garza, N.L.

- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., & Moreno-Freites, Z. E. (Enero-Junio de 2021). Investigación Administrativa. *Investigación Administrativa*, 50(127), 69-90.
- Paxton, R. (20 de 11 de 2021). *Teorías de los conflictos laborales*, eHow. Obtenido de https://www.ehowenespanol.com/teorias-conflictos-laborales-info_202731/
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M., & Olivares Medina, M. M. (2015). Diagnóstico del clima organizacional promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas de la industria metal-mecánica . *Revista Internacional, administración & finanzas*, 15-24.
- Pereda Pérez, F. J., López-Guzmán Guzmán, T., & González Santa Cruz, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 528-561. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.3926/ic.511>
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209>
- Perilla Toro, L. E. (1998). David C. McClelland (1917 -1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30(3), 529-532.
- Puitiza Lucano, C. M., Tejada Muñoz, S., Morales Rojas, E., Chávez Quintana, S., & Sánchez Santillan, T. (sep-dic de 2020). Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la microred de salud Bagua Grande en Perú. *Revista de la Universidad de Zulia, Año 11(31)*, 71-85. doi:<http://dx.doi.org/10.46925//rdluz.31.06>
- Quispe-Layme, W., Espinoza-Flores, B., Atahuaman-Estrella, S.-M., Chavez-Gavidia, C., & Paricahua-Peralta, J.-N. (Enero de 2017). Manejo de conflictos en el clima organizacional de los trabajadores de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. *Ceprosimad*, 5(1), 20-29.
- Ramirez Llatas, J. W. (2019). *Habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 - Unidad de Gestión Educativa Local N°15, 2018 (Tesis de Maestría)*. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.

- Ramos Lugo, G. E., & Triana, M. (Mayo de 2007). Escuela de relaciones humanas y su aportación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia et Technica Año XIII*(34).
- Rivera Porras, D. A., Hernández Ladine, J. D., Forgiony Santos, J. O., Bonilla Cruz, N. J., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Espacios*, 17.
- Rodríguez M., A., Paz Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 219-234.
- Rojas Cuevas, G. A. (2017). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación, Agencia 1 de la Cd de Trujillo (Tesis de Maestría)*. Trujillo, Perú.
- Rojas Nieto, K. L. (2017). *Habilidades gerenciales y clima organizacional en los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting S.A.C. (Tesis de Maestría)*. Universidad César Vallejo, Lima.
- Rojas Soriano, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdes Editores.
- Rojas Veliz, K. K. (2016). *Relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA-IRH SAC, Chiclayo (Tesis de Licenciatura)*. Pimentel.
- Rositas Martínez, J. (2005). *Factores críticos de éxito en la gestión de calidad y su grado de presencia e impacto en la industria manufacturera mexicana (Tesis Doctoral)*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Rositas Martínez, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios*, 235 – 268.
- Rusua, G., & Avasilcaia, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 51-58.
- Sagredo Lillo, E., & Castelló Tarrida, A. (Mayo-Agosto de 2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile.

Actualidades investigativas en Educación, 9(2), 1-23. doi:Doi.10.15517/aie.v19i2.36895

- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75.
- Schatan, C., & Enríquez, L. (2015). México: políticas industriales y producción de bienes y servicios de tecnologías de la información y la comunicación . *Cepal*, 157-175.
- Segovia Romo, A. (2014). *El liderazgo, la compensación variable, el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad del empleo: un enfoque de modelación mediante ecuaciones estructurales (Tesis Doctoral)*. San Nicolás de los Garza, N.L.
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza G., A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 117-125.
- Shanker, M., & Bin Sayeed, O. (2012). Role of Transformational Leaders as Change Agents:. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 470-484.
- Silva-Rubio, E. (2020). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. *Digital Publisher*, 148-163. doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.6.314
- Simbron-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (Año VI. Vol. VI. N°1. Edición Especial. 2020 de 2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(1), 59-83.
- Sisa Mazabanda, C. A., Ballesteros López, L. G., & Mejía Vayas, C. V. (Sep-Oct de 2020). Factores potenciadores de las competencias gerenciales para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados. *Digital Publisher*, 5(5), 4-22. doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.5.200
- Torres Ordóñez, J. L. (Julio de 2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento & Gestión*(18), 151-176.

- Vasudevan, L., & Iqbal, A. (2018). Relationship between organizational climate and citizenship behavior of the non-supervisory staff in Bank Simpanan National, Malaysia . *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 287-302.
- Vera Vilchez, M. E. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacion al de Salud del Niño, Lima 2016 (Tesis de Maestria)*. Lima, Perú.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Yamane, T. (1973). *Estadística*. México, D.F.: Harla, S.A. de C.V.
- Zulema Ybela, A. E., Cañamero Tuanama, N. I., & Cárdenas Saavedra, A. (2021). El clima organizacional y la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia, Lima, 2016. *Revista Iberoamericana de la Educación*. Obtenido de <https://doi.org/10.31876/ie.vi.90>

Anexos

Anexo 1.- Instrumento de medición



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
Subdirección de Estudios de Posgrado

Esta investigación forma parte de un trabajo de tesis doctoral y trata sobre aspectos relacionados al clima organizacional y algunas habilidades gerenciales como la motivación, solución de problemas, trabajo en equipo, comunicación efectiva y manejo de conflictos laborales. Mucho agradeceré su atención al reflexionar y contestar el presente cuestionario, La información proporcionada será completamente confidencial y además anónima, ya que no se le solicitará su nombre. A continuación le damos algunas sugerencias para el llenado del cuestionario.

- a) Favor de leer detenidamente todas las preguntas
- b) Para cada pregunta debe marcar que tan de acuerdo está con lo mencionado
- c) Favor de responder todas, a pesar de que algunas le resulten parecidas.
- d) Marcar una sola opción como respuesta.
- e) En caso de corregir, señalar con claridad su respuesta definitiva.

Primera parte – Perfil del encuestado (dos preguntas):

Pregunta	Respuesta
Año de nacimiento	
Sexo	

Segunda parte – Perfil del encuestado (cinco preguntas):

Pregunta	Respuesta
País en el que trabaja	
Entidad federativa en la que trabaja	
Giro de la empresa en la que trabaja	
Puesto que desempeña en la empresa	
Número de empleados a su cargo (empleados que coordina directamente)	

Tercera parte – Clima organizacional y habilidades gerenciales

El cuestionario le solicita su apreciación en cuanto a que tan de acuerdo o desacuerdo esta con las afirmaciones o que tan frecuente observa que éstas se den. “Los jefes” se refiere a quien coordina organizacionalmente a un grupo de personas.

Anteponer a cada uno de los puntos, “En esta empresa.....”

Clima organizacional	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Los jefes prefieren que quienes están haciendo las cosas siga adelante confiando en ellos.	1	2	3	4	5
2. Los jefes dan las indicaciones generales y dejan al personal la responsabilidad de realizarlo.	1	2	3	4	5
3. Cuando los empleados tienen problemas en el trabajo, deben resolverlos por ellos mismos	1	2	3	4	5
4. Entre el personal predomina un ambiente de amistad	1	2	3	4	5
5. Se caracteriza un ambiente cómodo y relajado	1	2	3	4	5
6. Existen buenas relaciones humanas entre jefaturas y el resto de los empleados	1	2	3	4	5
Clima organizacional	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7. Los jefes muestran interés por los problemas e inquietudes de los empleados.	1	2	3	4	5
8. Cuando el empleado tiene que hacer un trabajo difícil, puede contar con la ayuda de los jefes.	1	2	3	4	5
9. Los jefes aprovechan las discrepancias entre los empleados para crear oportunidades.	1	2	3	4	5
10. Se alienta a los empleados para que digan lo que piensan, aunque no coincidan con su jefe.	1	2	3	4	5
11. Los empleados están satisfechos de estar en esta organización	1	2	3	4	5
12. Los empleados sienten que pertenecen a un grupo de trabajo que funciona satisfactoriamente.	1	2	3	4	5

Motivación	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Los jefes asignan tareas que son interesantes	1	2	3	4	5
2. Los jefes asignan tareas que son desafiantes	1	2	3	4	5
3. Los jefes utilizan recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	1	2	3	4	5
4. Los jefes ayudan a los empleados a establecer metas de desempeño que sean específicas en tiempo y forma	1	2	3	4	5
5. Los jefes se aseguran que los empleados se sientan tratados justamente y equitativamente.	1	2	3	4	5
6. Los jefes brindan a los empleados recursos necesarios para tener éxito en una tarea.	1	2	3	4	5
7. Los jefes dan reconocimientos a los logros significativos de los empleados.	1	2	3	4	5

Solución de problemas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Los jefes plantean con claridad los problemas a resolver. Evitan tratar de resolverlos hasta que los hayan definido.	1	2	3	4	5
2. Los jefes presentan los diferentes ángulos de los problemas a resolver.	1	2	3	4	5
3. Los jefes plantean posibles escenarios del problema y soluciones alternativas.	1	2	3	4	5
4. Los jefes cuentan con técnicas específicas para propiciar soluciones creativas a los problemas.	1	2	3	4	5
5. Los jefes consideran las opiniones de los empleados para el análisis de los problemas.	1	2	3	4	5
6. Los jefes consideran las opiniones de los empleados para la solución de los problemas	1	2	3	4	5
7. Los jefes solucionan exitosamente los problemas	1	2	3	4	5

Trabajo en equipo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Los jefes propician que exista cohesión entre los miembros del equipo.	1	2	3	4	5
2. Los jefes favorecen la participación espontánea de los empleados cuando se requiere trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
3. Los jefes establecen una visión clara de lo que el equipo puede lograr al trabajar juntos.	1	2	3	4	5
4. Los jefes establecen con claridad metas específicas del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
5. Los jefes propician que cuando se trabaja en equipo exista un propósito común.	1	2	3	4	5
6. Los jefes propician que los empleados expresen sus diversas opiniones dentro del equipo.	1	2	3	4	5
7. Los jefes favorecen que se genere mayor cantidad de ideas y soluciones cuando se trabaja en equipo que de manera individual	1	2	3	4	5

Comunicación efectiva	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Los jefes son receptivos para intercambiar puntos de vista con los empleados	1	2	3	4	5
2. Los jefes son claros al orientar a los empleados sobre las áreas	1	2	3	4	5
3. Los jefes transmiten con claridad las instrucciones a los empleados para que realicen sus tareas.	1	2	3	4	5
4. Los jefes dan retroalimentación objetiva a los empleados en relación a las actividades que deben realizar.	1	2	3	4	5
5. Los jefes transmiten con claridad instrucciones que deberán llevar a cabo los empleados.	1	2	3	4	5
6. Los jefes toman en cuenta las opiniones de los empleados cuando se analiza una situación.	1	2	3	4	5
7. Los jefes toman en cuenta las opiniones de los empleados para su toma de decisiones.	1	2	3	4	5

Manejo de conflictos laborales	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Los jefes consideran el planteamiento de las partes cuando hay un conflicto laboral.	1	2	3	4	5
2. Los jefes buscan de las partes del conflicto laboral la mayor cantidad de información para entender la problemática.	1	2	3	4	5
3. Los jefes propician que las partes presenten alternativas de solución al conflicto laboral	1	2	3	4	5
4. Los jefes están al pendiente de que el plan de solución del conflicto laboral se realice	1	2	3	4	5
5. Los jefes tienen reuniones para dar seguimiento al plan de solución del conflicto laboral	1	2	3	4	5
6. Los jefes ayudan a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo cuando se presenta un conflicto laboral	1	2	3	4	5

Anexo 2.- Formato de validez de contenido

 <p>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN Subdirección de Estudios de Posgrado</p> <p>Tesis doctoral: Habilidades gerenciales y clima organizacional en instituciones Bancarias de México</p>	<p>Gracias por formar parte de esta investigación:</p> <p>La valuación de los ítems del presente documento formará parte de la investigación de tesis del doctorado referido.</p> <p>Instrucciones: A continuación le damos algunas sugerencias para el llenado del cuestionario.</p> <p>a) Favor de contestar anotando en la casilla Relevancia de cada grupo de ítems, el número que usted considere de acuerdo a las respuestas siguientes: 1 Irrelevante, 2 Poco relevante, 3 Relevante y 4 Muy relevante; tratando de evaluar el grado de importancia que tiene el ítem para explicar la definición de cada una de las variables. Solo se deberá asignar una sola respuesta.</p> <p>b) El cuestionario se compone de 46 ítems y le tomará alrededor de 15 minutos.</p> <p>c) Agradecemos contestar todo sin excepción</p>
---	---

Anteponer a cada uno de los puntos, “En esta empresa.....”

Clima organizacional	Relevancia	Definición
1. Los jefes prefieren que quienes están haciendo las cosas siga adelante confiando en ellos.		De acuerdo a Litwin y Stringer (1968) se entenderá por clima organizacional al “conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento” (Rojas Nieto, 2017).
2. Los jefes dan las indicaciones generales y dejan al personal la responsabilidad de realizarlo.		
3. Cuando los empleados tienen problemas en el trabajo, deben resolverlos por ellos mismos		
4. Entre el personal predomina un ambiente de amistad		
5. Se caracteriza un ambiente cómodo y relajado		
6. Existen buenas relaciones humanas entre jefaturas y el resto de los empleados		
7. Los jefes muestran interés por los problemas e inquietudes de los empleados.		
8. Cuando el empleado tiene que hacer un trabajo difícil, puede contar con la ayuda de los jefes.		
9. Los jefes aprovechan las discrepancias entre los empleados para crear oportunidades.		
10. Se alienta a los empleados para que digan lo que piensan, aunque no coincidan con su jefe.		
11. Los empleados están satisfechos de estar en esta organización		
12. Los empleados sienten que pertenecen a un grupo de trabajo que funciona satisfactoriamente.		

Motivación	Relevancia	Definición
1. Los jefes asignan tareas que son interesantes		Es la capacidad de estimular en alguien más su voluntad y compromiso para que genere cierta actividad en aras de la búsqueda y logro de un objetivo. Se generó una definición particular para esta investigación en base al marco teórico consultado
2. Los jefes asignan tareas que son desafiantes		
3. Los jefes utilizan recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.		
4. Los jefes ayudan a los empleados a establecer metas de desempeño que sean específicas en tiempo y forma		
5. Los jefes se aseguran que los empleados se sientan tratados justamente y equitativamente.		
6. Los jefes brindan a los empleados recursos necesarios para tener éxito en una tarea.		
7. Los jefes dan reconocimientos a los logros significativos de los empleados.		

Solución de problemas	Relevancia	Definición
8. Los jefes plantean con claridad los problemas a resolver. Evitan tratar de resolverlos hasta que los hayan definido.		Es la capacidad gerencial de modificar ciertas condiciones no deseadas de situaciones o circunstancias a efectos de obtener una condición que cubre las expectativas o características deseadas o predefinidas, cumpliendo los siguientes pasos: identificación y definición del problema, generar soluciones alternativas, evaluar y seleccionar una alternativa, y finalmente, poner en práctica la solución y hacer un seguimiento. Definición particular en base a Madrigal Torres (2002) y a Whetten & Cameron (2011)
9. Los jefes presentan los diferentes ángulos de los problemas a resolver.		
10. Los jefes plantean posibles escenarios del problema y soluciones alternativas.		
11. Los jefes cuentan con técnicas específicas para propiciar soluciones creativas a los problemas.		
12. Los jefes consideran las opiniones de los empleados para el análisis de los problemas.		
13. Los jefes consideran las opiniones de los empleados para la solución de los problemas		
14. Los jefes solucionan exitosamente los problemas		

Trabajo en equipo	Relevancia	Definición
15. Los jefes propician que exista cohesión entre los miembros del equipo.		Es el conjunto de personas que trabajan juntas para obtener las mismas metas. Se privilegia las metas comunes sobre las individuales. Contempla que la suma de los conocimientos, experiencias y habilidades de los integrantes del grupo potencializa el resultado. Se asociaría al término de sinergia (Medina Fuenmayor, 2010).
16. Los jefes favorecen la participación espontánea de los empleados cuando se requiere trabajo en equipo.		
17. Los jefes establecen una visión clara de lo que el equipo puede lograr al trabajar juntos.		
18. Los jefes establecen con claridad metas específicas del equipo de trabajo.		
19. Los jefes propician que cuando se trabaja en equipo exista un propósito común.		
20. Los jefes propician que los empleados expresen sus diversas opiniones dentro del equipo		
21. Los jefes favorecen que se genere mayor cantidad de ideas y soluciones cuando se trabaja en equipo que de manera individual		

Comunicación efectiva	Relevancia	Definición
22. Los jefes son receptivos para intercambiar puntos de vista con los empleados		Según Harold y Heinz (1991) se puede definir como el intercambio de información, ideas o experiencias de una mente a otras. Un gerente puede transmitir las y la efectividad marcara la realización administrativa (Medina, 2016).
23. Los jefes son claros al orientar a los empleados sobre las áreas		
24. Los jefes transmiten con claridad las instrucciones a los empleados para que realicen sus tareas.		
25. Los jefes dan retroalimentación objetiva a los empleados en relación a las actividades que deben realizar.		
26. Los jefes transmiten con claridad instrucciones que deberán llevar a cabo los empleados.		
27. Los jefes toman en cuenta las opiniones de los empleados cuando se analiza una situación.		
28. Los jefes toman en cuenta las opiniones de los empleados para su toma de decisiones.		

Manejo de conflictos laborales	Relevancia	Definición
29. Los jefes consideran el planteamiento de las partes cuando hay un conflicto laboral.		Es la capacidad gerencial de concertar acuerdos sobre diferencias presentadas en los procesos inherentes al trabajo de los empleados, cumpliendo las fases de diagnóstico del origen del conflicto, estrategia para abordarlo, ejecución de la estrategia y solución exitosa del conflicto. Definición particular en base a Madrigal Torres (2002) y a Whetten & Cameron (2011)
30. Los jefes buscan de las partes del conflicto laboral la mayor cantidad de información para entender la problemática.		
31. Los jefes propician que las partes presenten alternativas de solución al conflicto laboral		
32. Los jefes están al pendiente de que el plan de solución del conflicto laboral se realice		
33. Los jefes tienen reuniones para dar seguimiento al plan de solución del conflicto laboral		
34. Los jefes ayudan a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo cuando se presenta un conflicto laboral		

Anexo 3.- Grupo de expertos – validación del instrumento

La validez de contenido del instrumento se realizó a través un grupo de expertos conformado de la siguiente manera:

- Dr. Joel Mendoza Gómez, PHD en Administración, Profesor investigador para la Universidad Autónoma de Nuevo León, área de estudio Capital Humano.
- Dr. Pablo Guerra Rodríguez, PHD en Administración, PHD en Administración del talento humano, docente e investigador para la Universidad Autónoma de Nuevo León, Líder de cuerpo académico 365 Estrategias en Mercadotecnia y Modelos de negocios.
- Dr. José Luis Montes Martínez, PHD en Economía y dirección de empresas, Maestría en Desarrollo Organizacional, Licenciado en Psicología, Director de la carrera de Licenciado en Psicología Organizacional, Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey.
- Lic. Cesar Hernández Cabrera, Maestría en desarrollo de capital humano, Maestría en antropología y ética, Director de Programas, Profesor y Jefe de Academia de recursos humanos para ICAMI (Centro de Formación y Perfeccionamiento Directivo), Consultor Jurídico Laboral y de Desarrollo Humano.

Anexo 4.- Valuación de relevancia de los ítems del instrumento

Clima organizacional	JM	PG	JLM	CH	Promedio
1. Los jefes prefieren que quienes están haciendo las cosas sigan adelante confiando en ellos.	3	3	4	3	3.25
2. Los jefes dan las indicaciones generales y dejan al personal la responsabilidad de realizarlo.	3	4	3	3	3.25
3. Cuando los empleados tienen problemas en el trabajo, deben resolverlos por ellos mismos	3	3	3	3	3.00
4. Entre el personal predomina un ambiente de amistad	4	4	4	3	3.75
5. Se caracteriza un ambiente cómodo y relajado	4	4	4	2	3.50
6. Existen buenas relaciones humanas entre jefaturas y el resto de los empleados	3	3	4	3	3.25
7. Los jefes muestran interés por los problemas e inquietudes de los empleados.	3	4	4	3	3.50
8. Cuando el empleado tiene que hacer un trabajo difícil, puede contar con la ayuda de los jefes.	4	4	3	3	3.50
9. Los jefes aprovechan las discrepancias entre los empleados para crear oportunidades.	3	3	2	2	2.50
10. Se alienta a los empleados para que digan lo que piensan, aunque no coincidan con su jefe.	4	4	4	3	3.75
11. Los empleados están satisfechos de estar en esta organización	3	4	2	4	3.25
12. Los empleados sienten que pertenecen a un grupo de trabajo que funciona satisfactoriamente.	4	4	3	4	3.75

Motivación	JM	PG	JLM	CH	Promedio
1. Los jefes asignan tareas que son interesantes	3	4	4	3	3.50
2. Los jefes asignan tareas que son desafiantes	3	4	3	3	3.25
3. Los jefes utilizan recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	4	3	4	3	3.50
4. Los jefes ayudan a los empleados a establecer metas de desempeño que sean específicas en tiempo y forma	4	4	4	4	4.00
5. Los jefes se aseguran que los empleados se sientan tratados justamente y equitativamente.	4	4	1	3	3.67
6. Los jefes brindan a los empleados recursos necesarios para tener éxito en una tarea.	4	3	3	4	3.50
7. Los jefes dan reconocimientos a los logros significativos de los empleados.	4	4	4	3	3.75

Solución de problemas	JM	PG	JLM	CH	Promedio
8. Los jefes plantean con claridad los problemas a resolver. Evitan tratar de resolverlos hasta que los hayan definido.	4	3	4	3	3.50
9. Los jefes presentan los diferentes ángulos de los problemas a resolver.	3	3	4	3	3.25
10. Los jefes plantean posibles escenarios del problema y soluciones alternativas.	3	4	4	3	3.50
11. Los jefes cuentan con técnicas específicas para propiciar soluciones creativas a los problemas.	3	4	4	3	3.50
12. Los jefes consideran las opiniones de los empleados para el análisis de los problemas.	4	4	3	4	3.75
13. Los jefes consideran las opiniones de los empleados para la solución de los problemas	4	4	4	3	3.75
14. Los jefes solucionan exitosamente los problemas	2	2	4	3	2.75

Trabajo en equipo	JM	PG	JLM	CH	Promedio
15. Los jefes propician que exista cohesión entre los miembros del equipo.	4	4	4	3	3.75
16. Los jefes favorecen la participación espontánea de los empleados cuando se requiere trabajo en equipo.	3	4	2	3	3.00
17. Los jefes establecen una visión clara de lo que el equipo puede lograr al trabajar juntos.	4	3	4	4	3.75
18. Los jefes establecen con claridad metas específicas del equipo de trabajo.	3	3	4	4	3.50
19. Los jefes propician que cuando se trabaja en equipo exista un propósito común.	3	4	4	4	3.75
20. Los jefes propician que los empleados expresen sus diversas opiniones dentro del equipo	4	3	4	3	3.50
21. Los jefes favorecen que se genere mayor cantidad de ideas y soluciones cuando se trabaja en equipo que de manera individual	3	4	4	3	3.50

Comunicación efectiva	JM	PG	JLM	CH	Promedio
22. Los jefes son receptivos para intercambiar puntos de vista con los empleados	4	3	4	3	3.50
23. Los jefes son claros al orientar a los empleados sobre las áreas	4	4	2	3	3.25
24. Los jefes transmiten con claridad las instrucciones a los empleados para que realicen sus tareas.	3	4	4	3	3.50
25. Los jefes dan retroalimentación objetiva a los empleados en relación a las actividades que deben realizar.	4	4	4	4	4.00
26. Los jefes transmiten con claridad instrucciones que deberán llevar a cabo los empleados.	3	4	4	3	3.50
27. Los jefes toman en cuenta las opiniones de los empleados cuando se analiza una situación.	2	4	4	3	3.25
28. Los jefes toman en cuenta las opiniones de los empleados para su toma de decisiones.	3	4	4	3	3.50

Manejo de conflictos laborales	JM	PG	JLM	CH	Promedio
29. Los jefes consideran el planteamiento de las partes cuando hay un conflicto laboral.	4	3	2	3	3.00
30. Los jefes buscan de las partes del conflicto laboral la mayor cantidad de información para entender la problemática.	4	4	4	3	3.75
31. Los jefes propician que las partes presenten alternativas de solución al conflicto laboral	3	3	4	3	3.25
32. Los jefes están al pendiente de que el plan de solución del conflicto laboral se realice	3	4	4	4	3.75
33. Los jefes tienen reuniones para dar seguimiento al plan de solución del conflicto laboral	4	4	4	4	4.00
34. Los jefes ayudan a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo cuando se presenta un conflicto laboral	3	4	4	3	3.50

