



Habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias en el estado de Nuevo León, México (Management skills and organizational climate in Banking Institutions in the state of Nuevo León, México)

Roberto Alegría Zebadúa¹ & Gustavo Alarcón Martínez²

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),
raz.alegria@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6035-3540>.

² Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),
gusalamar@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5346-6088>.

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: julio-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-317>

Resumen

El objetivo de la presente investigación es analizar la relación de las habilidades gerenciales, motivación, solución de problemas, trabajo en equipo, comunicación efectiva y manejo de conflictos laborales con el clima organizacional en los Bancos de Nuevo León, México. Se clasifica como cuantitativa, correlacional y explicativa. Es de tipo no experimental y transversal. Se utilizaron la técnica documental y la bibliográfica; la recolección de datos fue bajo la técnica de campo. El instrumento de medición utilizado fue un cuestionario de 46 ítems aplicado a 52 mandos gerenciales de los Bancos. El análisis se realizó a través de ecuaciones estructurales. Los resultados muestran que las habilidades gerenciales bajo estudio explican 74.5% del clima organizacional. Las variables motivación con coeficiente Path de 0.415, trabajo en equipo con 0.325 y manejo de conflictos laborales con 0.338, mostraron significancia con respecto a clima organizacional. Las variables solución de problemas y comunicación efectiva no fueron significativas. Los resultados de la presente investigación pueden ser de utilidad para las empresas cuando aborden temas relacionados con el capital humano y su clima organizacional.

Palabras clave: Clima organizacional, habilidades gerenciales

Códigos JEL: J24; M12; M54

Abstract

The objective of this research is to analyze the relationship between managerial skills, motivation, problem solving, teamwork, effective communication and management of labor conflicts with the organizational climate in the Banks of Nuevo León, Mexico. It is classified as quantitative, correlational and explanatory. It is non-experimental and transversal. Documentary and bibliographic techniques were used; data collection was under the field technique. The measurement instrument used was a 46-item questionnaire applied to 52 Bank managers. The analysis was performed through structural equations. The results show that the management skills under study explain 74.5% of the organizational climate. The motivation variables with a Path coefficient of 0.415, teamwork with 0.325 and labor conflict management with 0.338, showed significance with respect to organizational climate. The variables problem solving and effective communication were not significant. The results of this research can be useful for companies when they address issues related to human capital and their organizational climate.

Key words: Organizational climate, management skills

JEL Codes: J24; M12; M54

1. Introducción

El clima organizacional, entendido como la percepción que los empleados tienen del entorno laboral en el que se desarrollan y que influye en su comportamiento, es un factor que las empresas mantienen bajo observación y estudio ya que lo relacionan con el desempeño de sus trabajadores y por consecuencia con la productividad y rentabilidad de las empresas.

Durante mucho tiempo, el clima organizacional ha sido objeto de estudio y existen en torno a él diversas teorías y modelos. Así mismo, se han planteado estudios empíricos a fin de conocer y profundizar sobre los factores que influyen en él y las repercusiones que tiene el clima organizacional sobre diferentes aspectos, resaltando en esto último, la rentabilidad de las empresas.

Existen estudios empíricos que relacionan el clima organizacional con el desempeño de los empleados, su productividad y por consecuencia en la rentabilidad de las empresas. Canales-Farah, López-Gómez, & Napán-Yactayo (2021), Korompot (2020) y Palacios Molina (2019) confirman lo antes señalado. También existen estudios que relacionan algunas habilidades gerenciales con el clima organizacional. En sus trabajos de investigación, Zulema Ybela, Cañamero Tuanama, & Cárdenas Saavedra (2021), Jara García (2021), Palacios Vildoso (2021) se refieren a esto.

Esta investigación se enfoca, en particular, en la relación que tienen ciertas habilidades gerenciales con el clima organizacional, y mantiene como objetivo central, obtener resultados sobre cómo favorece al clima organizacional en los Bancos en Nuevo León, México. Esta investigación forma parte de una investigación más amplia que se está desarrollando sobre el clima organizacional de los Bancos en México.

2. Marco Teórico

2.1. Variable dependiente - Clima organizacional

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 investigado y estudiado desde principios del siglo pasado (Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez, 2021, pág. 34).

Elton Mayo en 1927 da inicio a la escuela humanística. En el caso conocido ahora como Hawthorne se pone de manifiesto el trato de los empleados sobre lo que tradicionalmente era la productividad (reducción de costos y eficiencia operativa). Se puntualiza la existencia de grupos informales de trabajo y la percepción que los empleados tenían en esto, como esto favorecía su comportamiento y las implicaciones que tenían las acciones de los jefes sobre estas relaciones (Ganga Contreras, Piñones Santana, & Saavedra Moyano, 2015). La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo considera los siguientes principios: integración y compromiso social, recompensas y sanciones sociales, grupos informales, contenido de carga, aspectos emocionales y estilo de supervisión (Ramos Lugo & Triana, 2007).

Con la teoría de campo de Kurt Lewin a finales de los años treinta surge el concepto de clima organizacional. Esta teoría plantea la existencia de fuerzas dentro del ambiente psicológico de los individuos o de algunos grupos en determinada situación. Considera el concepto de fuerzas opuestas. Por un lado, contempla las fuerzas motivadoras orientadas a los objetivos planteados y en contraparte las fuerzas inhibitoras que obstaculizan el cumplimiento de estos objetivos. Así mismo, contempla que con el fin de que se generen cambios positivos, los líderes deben tomar en cuenta ambas fuerzas en sus decisiones (Ganga Contreras, Piñones Santana, & Saavedra Moyano, 2015).

En 1967 la teoría del clima organizacional de Likert plantea que el comportamiento de los empleados está relacionado con el comportamiento de los jefes y de la percepción que los propios empleados tienen del entorno y de la organización (Rojas Nieto, 2017). De acuerdo a Dessler (1976), Litwin y Striger contemplan en las conclusiones de sus investigaciones que el clima organizacional se refiere a las condiciones del ambiente laboral que son percibidas por los empleados y que afectan de manera directa su desempeño laboral (García Solarte, 2009).

Existen algunos modelos teóricos relativos a clima organizacional. Se pueden mencionar el Modelo teórico de Likert (1967), el Modelo teórico de Litwin y Stringer (1968) y el Modelo teórico

de Toro (1992). El modelo teórico de Likert (1967) considera que el comportamiento de las personas depende de la percepción que ellas tienen del medio ambiente. Contempla dos instrumentos de medición. El primero relativo al tipo de gestión, es decir, si ésta es autoritaria, tipo explorador, autoritario paternalista, consultivo y participación en grupo. El segundo instrumento se orienta a encontrar las diferencias entre los diversos tipos de gestión. Este modelo considera que el clima organizacional es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento (García Solarte, 2009).

Por su parte, el Modelo teórico de Litwin y Stringer (1968) considera que aspecto como el liderazgo, las prácticas de dirección, la estructura organizacional y la toma de decisiones, originan las percepciones que conforman el clima organizacional. Así mismo, contempla que el clima organizacional repercute en la productividad, satisfacción y adaptación de los empleados (Bernal González, Pedraza Melo, & Sánchez Limón, 2015). Considera nueve dimensiones que conforman el clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad (Bustamante-Ubilla, Lapo-Maza, Tello- Sánchez, & Núñez Lapo, 2018). Finalmente, el Modelo teórico de Toro (1992) contempla que los empleados reaccionan y actúan no por las condiciones o características del entorno en el ambiente laboral; lo hacen por las imágenes y conceptos que se forman de ellas. Las imágenes y conceptos son influenciadas por los jefes y compañeros de trabajo (García Solarte, 2009).

En la literatura se reportan diversas definiciones de clima organizacional como las citadas en sus trabajos de investigación por Rojas Nieto (2017), Arias gallegos & Arias Cáceres (2014), Juárez Adata (2012), Del Toro Granados, Salazar Sotter, & Gómez Rangel (2011), Rodríguez M., Paz Retamal, Lizana, & Cornejo (2011), García Solarte (2009) y Cuadra Peralta & Veloso Besio (2007). En general las dimensiones que contemplan estas definiciones consideran el ambiente laboral, las percepciones de los empleados sobre este ambiente y el comportamiento de los empleados. Para esta investigación y de acuerdo a la definición de Litwin y Stringer (1968), clima organizacional se entenderá como el conjunto de “características medibles del entorno laboral, percibidas directa o indirectamente por quienes viven y trabajan en este entorno y que influyen en su motivación y comportamiento” (Bustamante-Ubilla, Lapo-Maza, Tello- Sánchez, & Núñez Lapo, 2018, pág. 17).

De acuerdo a estudios empíricos se ha encontrado que el clima organizacional se relaciona con constructos como el comportamiento de los empleados, el liderazgo y las habilidades gerenciales. Canales-Farah, López-Gómez, & Napán-Yactayo (2021), Korompot (2020), Puitiza Lucano, Tejada Muñoz, Morales Rojas, Chávez Quintana, & Sánchez Santillan (2020), Brito-Carrillo, Pitre-Redondo, & Cardona-Arbeláez (2020), Palacios Molina (2019), Vasudevan & Iqbal (2018), Managheb, Razmjooei, Gharbi, Hosseini, & Amirianzadeh (2018), Rojas Cuevas (2017), Rodríguez M. A., Paz Retamal, Lizana, & Cornejo (2011), Del Toro Granados, Salazar Sotter, & Gómez Rangel (2011), Domínguez Aguirre, Sánchez Garza, & Torres Hernández (2010), Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia (2009) relacionan el clima organizacional con el comportamiento de los empleados. Por su parte, Mera-Menéndez & Loo-Zambrano (2021), Paredes-Zempual, Ibarra-Morales, & Moreno-Freites (2021), Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri (2020), Huchiyama Ruiz (2020), Cabrera Luján & Trigozo Castro (2016), Peña Cárdenas, Díaz Díaz, & Olivares Medina (2015), Serrano Orellana & Portalanza G. (2014), Juárez Adata, (2012), Cuadra Peralta & Veloso Besio (2007), relacionan el liderazgo con el clima organizacional.

2.2. Variables independientes - Habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales se entienden por el conjunto de conocimientos, destrezas, actitudes y comportamiento que los mandos gerenciales tienen para realizar de manera eficiente sus actividades dentro de una organización (Mora & Osorio, 2006). Estas habilidades ayudarán a que los gerentes tengan una mejor interrelación con los diferentes integrantes de la organización en las diferentes dimensiones de la vida laboral. Las empresas buscan que sus gerentes posean este tipo de habilidades

ya que esto genera mayor potencial de desarrollo y productividad (Pereda Pérez, López-Guzmán Guzmán, & González Santa Cruz, 2014).

Las habilidades gerenciales son percibidas por las empresas como un factor importante en el manejo del capital humano, su administración y rendimiento. Estudios empíricos han registrado relación de ciertas habilidades gerenciales con el clima organizacional. Álvarez Piel, Boloy Gracial, & Díaz Galano (2021), Zulema Ybela, Cañamero Tuanama, & Cárdenas Saavedra (2021) y Mino Pérez (2019) consideran en esta relación a la motivación. Rojas Nieto (2017) relaciona a la habilidad gerencial de solución de problemas con el clima organizacional. Palacios Vildoso (2021), Abanto Quispe & Abanto Quispe (2019) y Matamoros Paitán & Ñahuincopa Unocc (2018) relacionan a trabajo en equipo con clima organizacional. Gómez Choquehuanca (2020), Nahou Larrea (2019) y Ramirez Llatas (2019) incluyen a la comunicación efectiva en la relación con el clima organizacional. Jara García (2021), Rojas Nieto (2017) y Quispe-Layme, Espinoza-Flores, Atahúaman-Estrella, Chavez-Gavidia, & Paricahua-Peralta (2017) consideran al manejo de conflictos laborales en la relación con el clima organizacional.

De acuerdo con lo anterior, para la presente investigación se consideran variables independientes las siguientes habilidades gerenciales: motivación, solución de problemas, trabajo en equipo, comunicación efectiva y manejo de conflictos laborales. Existen modelos teóricos que consideran estas cinco habilidades gerenciales como unas de las habilidades clave sujetas de estudio. Los modelos teóricos de Madrigal (2002) y Whetten y Cameron (2011) las consideran dentro de sus mediciones y evaluaciones.

Estas habilidades gerenciales han sido estudiadas por varios autores, quienes han presentado definiciones para cada una de ellas. Para la habilidad gerencial motivación, se han presentado definiciones por Rivera Porras, Hernández Ladine, Forgiony Santos, Bonilla Cruz, & Rozo Sánchez (2018), Marin Samanez & Placencia Medina (2017), Whetten & Cameron (2011), Coon & Mitterer (2010), López Mas (2005) y Madrigal Torres (2002), quienes reportan en sus definiciones las dimensiones de capacidad de estimular la voluntad, capacidad de generar compromiso y capacidad de generar cumplimiento de objetivos. Por su parte, Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez (2021) consideran en su definición estos elementos y añaden la capacidad de estimular en alguien más esa motivación. Por tal motivo, 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” (Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez, 2021, pág. 36).

Con respecto a la variable solución de problemas, Whetten & Cameron (2011), Acevedo Borrego, Linares Barrantes, & Cachay Boza (2010) y Madrigal Torres (2002) manejan definiciones que contienen una de estas dos dimensiones: descripción del significado de problema o los pasos a seguir para la solución de los mismos. Por su parte, Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez (2021) consideran en su definición ambos elementos. Por tal motivo, para la presente investigación, “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” (Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez, 2021, pág. 37).

Para la variable trabajo en equipo, las definiciones reportadas por Whetten & Cameron (2011), Medina Fuenmayor (2010) y Madrigal Torres (2002) en general contienen las siguientes dimensiones: fomentar que las personas trabajen juntas buscando metas comunes, privilegia las metas comunes sobre las individuales y pondera la aportación de conocimiento, experiencia y habilidades propias al grupo (Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez, 2021). Considerando 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).

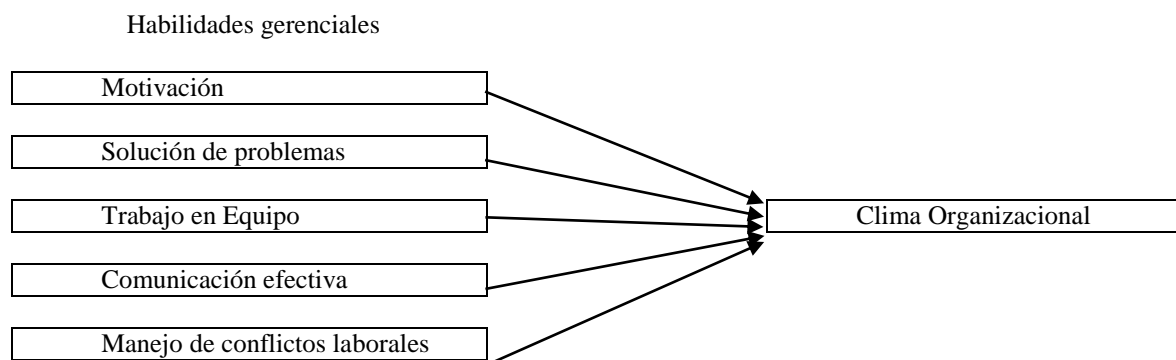
En relación a la variable comunicación efectiva, se registran diversas definiciones entre las que se pueden mencionar las de Medina (2016), Whetten y Cameron (2011) y Madrigal Torres (2002) en sus publicaciones. En general, estas definiciones incluyen las dimensiones de capacidad de intercambiar información, capacidad de transmitir ideas y experiencia, y nivel de realización administrativa. Considerando lo anterior, 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).

Finalmente, para la variable manejo de conflictos laborales las definiciones utilizadas por Whetten & Cameron (2011) y por Madrigal Torres (2002) incluyen uno de estos elementos: definición de conflicto laboral o fases para su manejo. Por su parte, la definición de Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez (2021) consolida ambas dimensiones. Por 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” (Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez, 2021, pág. 36).

2.3. Hipótesis

La motivación, la solución de problemas, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el manejo de conflictos laborales son habilidades gerenciales que se relacionan positivamente con el clima organizacional

Figura 1. Modelo gráfico de hipótesis



3. Metodología

La presente investigación se clasifica como cuantitativa, descriptiva, correlacional y explicativa. Es de tipo no experimental y transversal. Se utilizaron la técnica documental y la bibliográfica; la recolección de datos fue bajo la técnica de campo. El instrumento de medición fue un cuestionario que consta de 12 ítems para la variable dependiente clima organizacional y 34 para las variables independientes; 7 para motivación, 7 para solución de problemas, 7 para trabajo en equipo, 7 para comunicación efectiva y 6 para manejo de conflictos laborales. Se utilizó escala tipo Likert. Para clima organizacional considera una medición de 1 para totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indiferente, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Para las variables independientes van de 1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 A veces, 4 Casi siempre y 5 Siempre. La validez de contenido del instrumento se confirmó a través de un grupo de expertos compuesto por tres académicos investigadores y un profesional en capital humano (Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez, 2021). El cuestionario se aplicó a 52 mandos medios (jefes, gerentes, subdirectores y directores de Banco de Nuevo León, México).

Para efecto del análisis econométrico se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM); herramienta multivariada que permite el estudio de variables latentes y de la variable observada (Manzano Patiño, 2017). La metodología de ecuaciones estructurales contempló el modelo de medida y el modelo estructural. El modelo de medida se relaciona a los constructos que son evaluados y considera para su análisis la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante. Por su parte, el modelo estructural considera el nivel de la R^2 , los coeficientes path y la significancia de las variables. El modelo estructural se detalla en el apartado de resultados.

3.1. Modelo de medida

La primera fase del Modelo de medida es el análisis de la consistencia interna. Se utilizó en esta primera fase, sobre la base de la muestra de 52 registros, el Alfa de Cronbach para calcular el nivel de correlación de los ítems que están considerados en cada uno de los constructos. Cuando la estimación arroja correlaciones altas, denota que los ítems están midiendo lo mismo y representan de manera más adecuada al constructo bajo análisis. En caso de obtener valores inferiores a .800 se presenta una área de oportunidad para mejorar la redacción de los ítems; finalmente, valores superiores a .900 representan alta confiabilidad (Mendoza & Garza, 2009). De acuerdo al parámetro del Alfa de Cronbach, el nivel de consistencia interna arrojó niveles dentro de los rangos recomendados para todos los constructos. Véase tabla 1.

Tabla 1. Alfa de Cronbach

Variable	# de Ítems	Alfa de Cronbach
Clima organizacional	12	0.893
Motivación	7	0.883
Solución de problemas	7	0.828
Trabajo en equipo	7	0.887
Comunicación efectiva	7	0.838
Manejo de conflictos laborales	6	0.918

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

La validez convergente es la segunda fase del modelo de medida. Ésta se refiere a la medida en la que el constructo coincide para explicar la varianza de sus elementos y contiene dos pasos para su estimación. El primero contempla el asegurar que los ítems que conforman un constructo mantengan cargas adecuadas. Con el fin de asegurar explicar al menos 50% de la varianza del indicador, se fijó como nivel mínimo de cargas de los ítems .700. El segundo paso para estimar la validez convergente es el cálculo de la varianza extraída media (AVE). Ésta se calcula elevando al cuadrado las cargas externas de cada ítem que conforma un constructor y obteniendo la media de ellas. El valor mínimo de AVE que se recomienda es de .500, es decir, que el constructo explique al menos el 50% de la varianza de los elementos que lo componen (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). El valor AVE para los diferentes constructos se ubicó en rangos de .648 a .755, por arriba del límite inferior recomendado. Ver tabla 2.

Tabla 2. Varianza media extraída (AVE)

Variable	# de Ítems	AVE
Clima organizacional	5	0.700
Motivación	4	0.740
Solución de problemas	4	0.648
Trabajo en equipo	5	0.685
Comunicación efectiva	4	0.670
Manejo de conflictos laborales	5	0.755

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

La validez discriminante es la tercera fase del modelo de medida y se refiere a que los constructos que forman parte de un mismo modelo estructural deben ser diferentes entre ellos (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Como primer estimador de esta fase se realizó la prueba de carga cruzadas. De acuerdo a Chin (1998) esta prueba se refiere a que las cargas de los ítems deben ser mayores en el constructo al que pertenecen y no en otro constructo que forma parte del modelo estructural (Segovia Romo, 2014). Los resultados muestran que todos los constructos cumplen con la prueba de cargas cruzadas. Ver tabla 3.

Tabla 3. Cargas cruzadas

Ítem	CO	MO	SP	TE	CE	MC
CO6	0.857	0.731	0.605	0.619	0.588	0.570
CO7	0.808	0.683	0.532	0.588	0.397	0.547
CO10	0.871	0.741	0.592	0.758	0.659	0.700
CO11	0.817	0.517	0.381	0.576	0.557	0.659
CO12	0.830	0.486	0.462	0.643	0.490	0.682
MO3	0.552	0.809	0.635	0.571	0.607	0.421
MO5	0.770	0.917	0.679	0.616	0.598	0.669
MO6	0.614	0.846	0.656	0.571	0.675	0.574
MO7	0.657	0.866	0.595	0.619	0.521	0.486
SP2	0.425	0.581	0.814	0.547	0.626	0.443
SP3	0.323	0.479	0.731	0.438	0.450	0.307
SP4	0.420	0.604	0.867	0.544	0.575	0.399
SP7	0.680	0.667	0.802	0.654	0.614	0.698
TE1	0.735	0.655	0.653	0.867	0.530	0.697
TE2	0.738	0.622	0.598	0.854	0.593	0.625
TE3	0.500	0.537	0.568	0.824	0.539	0.449
TE5	0.452	0.446	0.506	0.769	0.615	0.502
TE7	0.650	0.550	0.560	0.821	0.644	0.618
CE1	0.632	0.611	0.541	0.578	0.831	0.572
CE2	0.525	0.611	0.718	0.615	0.886	0.526
CE3	0.334	0.481	0.515	0.542	0.727	0.409
CE4	0.556	0.544	0.578	0.564	0.821	0.556
MC1	0.632	0.521	0.486	0.563	0.482	0.851
MC2	0.726	0.583	0.561	0.648	0.556	0.931
MC3	0.614	0.575	0.634	0.616	0.571	0.781
MC4	0.680	0.550	0.563	0.634	0.598	0.914
MC5	0.623	0.523	0.465	0.634	0.582	0.859

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

El segundo estimador para la estimación de la validez discriminante es el propuesto por Fornell y Lacker (1981) quienes sostienen que existe validez discriminante si la varianza compartida entre dos constructos es menos que la varianza extraída de un constructo en particular (Martínez-García & Martínez-Caro, 2009). Los resultados muestran que se cumple la validez discriminante para todos los constructos. Ver tabla 4.

Tabla 4. *Criterio Fornell y Lacker*

Variable	Comunicación efectiva	Clima organizacional	Manejo de conflictos laborables	Motivación	Solución de problemas	Trabajo en equipo
Comunicación efectiva	0.818					
Clima organizacional	0.649	0.837				
Manejo de conflictos laborables	0.641	0.756	0.869			
Motivación	0.692	0.761	0.633	0.860		
Solución de problemas	0.717	0.619	0.623	0.744	0.805	
Trabajo en equipo	0.700	0.766	0.713	0.690	0.702	0.828

Fuente: Elaboración propia en base a los datos recolectados

4. Resultados

4.1. Modelo estructural

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

El término de colinealidad de las variables independientes se refiere al nivel de correlación que existe entre ellas y que podría estar relacionada con niveles elevados de colinealidad que podrían afectar los resultados del análisis que se está llevando a cabo (Newbold, Carlson, & Thorne, 2013). Para efectos de estimar el nivel de colinealidad entre variables se puede utilizar el factor de inflación de la varianza (VIF). Niveles similares o superiores a 5 podrían indicar problemas de colinealidad entre las variables independientes que conforman el modelo estructural (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Los resultados VIF de las variables que conforman el modelo estructural se ubican dentro de los límites recomendados por lo que se sugiere que no existe problemas de colinealidad. Ver tabla 5.

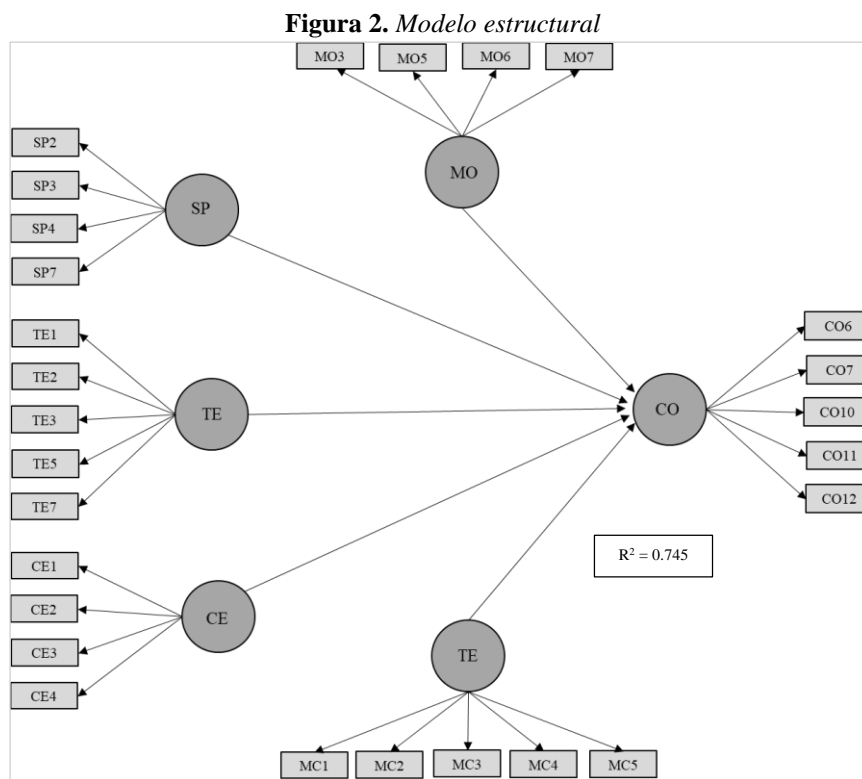
Tabla 5. *Factor inflación de la varianza (VIF)*

Variable	VIF
Motivación	2.762
Solución de problemas	2.924
Trabajo en equipo	2.907
Comunicación efectiva	2.657
Manejo de conflictos laborales	2.302

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

El siguiente paso es el cálculo de la R^2 y representa en términos porcentuales el nivel en el que el modelo estructural explica el fenómeno bajo estudio; en este caso se refiere al porcentaje en el que las habilidades gerenciales explican el clima organizacional (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). El modelo en esta investigación sobre la base de las cinco variables independientes consideradas,

arrojó una R^2 de 0.745, lo que explica que dichas variables en general explican un 74.5% del nivel del clima organizacional. Ver figura 2.



Fuente: Elaboración propia

Nota: Clima organizacional (CO), motivación (MO), solución de problemas (SP), trabajo en equipo (TE), comunicación eficiente (CE) y manejo de conflictos laborales (MC)

Posterior a que se define el modelo estructural se evalúa el impacto de los coeficientes Path y su significancia. Para el cálculo de la significancia de las variables independientes se utiliza la herramienta bootstrapping en el PLS-ESM. La magnitud de los coeficientes Path se relaciona con el nivel de impacto que las variables tienen sobre la variable dependiente y su significancia. Las variables motivación con coeficiente Path de 0.415, trabajo en equipo con 0.325 y manejo de conflictos laborales con 0.338, mostraron significancia con respecto a clima organizacional. Las variables solución de problemas y comunicación efectiva no fueron significativas. Ver tabla 6.

Tabla 6. Coeficientes Path y P-Valor

Variable	Coefficiente Path	P - Valor
Motivación	0.415	0.001
Solución de problemas	-0.141	0.306
Trabajo en equipo	0.325	0.004
Comunicación efectiva	0.018	0.902
Manejo de conflictos laborales	0.338	0.036

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo a los resultados obtenidos se aprueban las siguientes hipótesis:

H1: La motivación es una habilidad gerencial que se relaciona positivamente con el clima organizacional en las Instituciones Bancarias de Nuevo León, México

H3: El trabajo en equipo es una habilidad gerencial que se relaciona positivamente con el clima organizacional en las Instituciones Bancarias de Nuevo León, México

H5: El manejo de conflictos laborales es una habilidad gerencial que se relaciona positivamente con el clima organizacional en las Instituciones Bancarias de Nuevo León, México

De acuerdo a los resultados obtenidos no se aprueban las siguientes hipótesis:

H2: La solución de problemas es una habilidad gerencial que se relaciona positivamente con el clima organizacional en las Instituciones Bancarias de Nuevo León, México

H4: La comunicación efectiva es una habilidad gerencial que se relaciona positivamente con el clima organizacional en las Instituciones Bancarias de Nuevo León, México

5. Conclusiones y Recomendaciones

El fenómeno clima organizacional ha sido estudiado durante años y existen en torno a él, teorías, modelos y estudios empíricos que confirman su relación con el comportamiento de los trabajadores, su desempeño y productividad. Así mismo, estudios empíricos fundamentan que son varios los factores que inciden en el nivel del clima organizacional, dentro de los cuales están ciertas habilidades gerenciales.

La presente investigación consideró a la motivación, la solución de problemas, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el manejo de conflictos laborales, como habilidades gerenciales que se relacionan positivamente con el clima organizacional de los Bancos en el estado de Nuevo León, México. El modelo utilizado en este análisis, con base en ecuaciones estructurales, arrojó que estas habilidades gerenciales explican 74.5% del clima organizacional.

Los resultados complementan la literatura actual ya que coincide parcialmente con lo reportado en ella. Las variables motivación, trabajo en equipo y manejo de conflictos laborales son significativas con respecto al clima organizacional. Estos resultados coinciden con lo reportado en diversos trabajos de investigación. Álvarez Piel, Boloy Gracial, & Díaz Galano (2021), Zulema Ybela, Cañamero Tuanama, & Cárdenas Saavedra (2021), Nahou Larrea (2019), Mino Pérez (2019), lo reportan para motivación. Álvarez Piel, Boloy Gracial, & Díaz Galano (2021), Palacios Vildoso (2021), Abanto Quispe & Abanto Quispe (2019), Matamoros Paitán & Ñahuincopa Unocc (2018) lo hacen para trabajo en equipo. Finalmente, Jara García (2021), Nahou Larrea (2019), Rojas Nieto (2017) lo reportan para manejo de conflictos laborales.

Las variables solución de problemas y comunicación efectiva no registraron significancia con respecto a clima organizacional a pesar de que la literatura reporta este tipo de relación. Álvarez Piel, Boloy Gracial, & Díaz Galano (2021), Gómez Choquehuanca (2020), Ramírez Llatas (2019), lo reportan para la comunicación efectiva y Rojas Nieto (2017) para solución de problemas. Estas diferencias se pueden deber a diversos factores entre los que se encuentra el que los estudios empíricos de la literatura fueron realizados en sectores productivos diferentes al que aborda esta investigación. Así mismo, las latitudes y los tiempos en que fueron realizados varían con respecto al de esta investigación. Otro elemento a considerar es la posible afectación de la pandemia (Covid – 19) sobre las percepciones y comportamiento de los empleados durante esta investigación.

Los resultados ponen en contexto el impacto que las habilidades gerenciales en los Bancos de Nuevo León, México, tienen sobre el clima organizacional. Será recomendable para las empresas considerar dentro del análisis y seguimiento de su clima organizacional las habilidades gerenciales bajo estudio en esta investigación y buscar los elementos que pudieran favorecerlas a fin de incrementar el nivel de su clima organizacional. Así mismo, puede ser de utilidad para las empresas el instrumento de medición utilizado en esta investigación para la medición de estas variables, ya que ha mostrado consistencia y confiabilidad.

Esta investigación consolida resultados y conclusiones que serán incorporados en una investigación más amplia que considerará como alcance general los Bancos en México y planteará

dos escenarios bajo estudio; escenario pre-Covid (antes del inicio de la pandemia) y escenario Covid (durante la pandemia).

6. Referencias

- 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). 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.
- Alegría Zebadúa, R. M., & Alarcón Martínez, G. (Agosto-Diciembre de 2021). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias en México. *VinculaTégica, 7(2)*, 33-48. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- 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.
- 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.
- 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: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales, 31(134)*, 8-19. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- 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). Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional. *Revista Empresarial, 12(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. *Revista de Investigación Valor Agregado, 3(1)*, 47-60. doi:DOI: <https://doi.org/10.17162/riva.v3i1.1265>
- 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.
- Coon, D., & Mitterer, J. (2010). *Introducción a la Psicología*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum, 43-58*.
- 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*.
- 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. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67415744005>
- Ganga Contreras, F. A., Piñones Santana, M. A., & Saavedra Moyano, L. (15 de Febrero de 2015). Obtenido de <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. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadrenos de administración(42)*, 43-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

- 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>
- Hair, J., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (01 de 2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1). doi:<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- 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.
- 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.
- Juarez Adata, 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.
- 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)*. Universidad Nacional de Colombia, Arauca, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/12036>
- López Mas, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Federick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 25-36.
- Madrigal 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*, 7(25), 67-72. doi:<https://doi.org/10.1016/j.riem.2017.11.002>
- 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. Obtenido de <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.
- 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*, 6(11), 17-32. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/12508>
- Mera-Menéndez, K. M., & Looor-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.
- Mora, L., & Osorio, E. (2006). Relación entre el clima organizacional y las habilidades gerenciales. *Universidad de la Sabana*, 1-29. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10818/4534>

- 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
- 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.
- 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*, 10(3), 528-561. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.511>
- 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 microrred 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. Obtenido de <https://www.journal.ceprosimad.com/index.php/ceprosimad/article/view/41>
- 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. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aportación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia et Technica*, 2(34), 309-314. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/revista/12913/V/2?inicio=151>
- 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. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/22104>

- 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.
- Simbrón-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.
- 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.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- 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*, 1. Obtenido de <https://doi.org/10.31876/ie.vi.90>