

## Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional

Management skills: Determinants in the organizational climate

Hugo Iván Aburto Pineda<sup>1</sup>, Joel Bonales Valencia<sup>2</sup>

Aburto Pineda, H. I. y Bonales Valencia, J., Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional, *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. 51, 41-49, 2011.

### RESUMEN

El artículo presenta las conclusiones de una investigación encaminada a establecer las variables que definen el clima organizacional. La investigación teórica se orientó al conocimiento de los modelos de habilidades directivas y del clima organizacional. Se conocieron la conceptualización, medición y variables sobre habilidades directivas que afectan el clima organizacional. El objetivo de la investigación fue determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema en una dependencia pública, en función de la hipótesis:

A menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio.

Los resultados confirman que el clima organizacional en un alto grado está determinado por las habilidades directivas mencionadas en la hipótesis, significando estrecha vinculación entre las variables estudiadas.

**Palabras clave:** Liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto, formación de equipos y clima organizacional.

**Key words:** Leadership, communication, motivation, conflict management, team building and organizational climate.

Recibido: 14 de enero de 2011, aceptado: 24 de febrero de 2011

<sup>1</sup> Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional, hilterrible@yahoo.com.mx

<sup>2</sup> Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, j\_bonales@yahoo.com

### ABSTRACT

This article presents the findings of research to establish the variables that define the organizational climate. The theoretical research was oriented to the knowledge of the models of managerial skills and organizational climate. The conceptualization measurement and management skills variables that affect the organizational climate were known. The objective of the research was to determine if management skills are the grounds for an unsatisfactory organizational climate in order to generate information to help resolve a problem in a public agency, depending on the hypothesis "minor management skills of leadership, communication, motivation, conflict management and team building, more unsatisfactory organizational climate". The results confirm that organizational climate, to a large extent, is determined by the managerial skills mentioned in the hypothesis, meaning close relationship between these variables.

### INTRODUCCIÓN

Actualmente en todo el mundo se ha fomentado el estudio integral del comportamiento de los individuos en las organizaciones, es un tema que ocupa a todos los países por el impacto económico y social que tiene en los diferentes sectores y en los servicios que se prestan en la industria, con la finalidad de lograr mayor productividad; en el comercio global, para lograr atraer al mayor número de clientes, ahora más exigentes que antes por tener un amplia gama de opciones para satisfacer sus necesidades; en los servicios, para brindar su prestación con la calidad requerida por el cliente, y en la administración pública, para cumplir con las obligaciones que tienen encomendados los gobiernos con la sociedad.

México se encuentra inmerso en el proceso competitivo global, donde la formación y el desarrollo de las habilidades directivas del personal de coordinación y mando del sector público, son fundamentales para lograr los objetivos que realiza cada organización en su ámbito de competencia. La investigación consistió primeramente, en una revisión de la literatura, donde se expusieron las diferentes teorías y modelos, relacionadas con las habilidades directivas y el clima organizacional. El objetivo de la investigación fue determinar con la mayor precisión, si las habilidades directivas eran las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema de la entidad en estudio.

El objeto de estudio es una institución pública con presencia en todo el país, la cual tiene más de dos décadas desde su creación. Por las funciones que realiza y los resultados que presenta, sus actividades se hacen indispensables para la toma de decisiones por parte de los diferentes sectores de la sociedad. Una constante institucional, es la mejora continua de sus procesos, buscando siempre la vanguardia tecnológica y la innovación. Su personal directivo y operativo cuenta con una amplia experiencia y reconocimiento en el quehacer de sus actividades técnicas, gracias a su compromiso personal, a su formación profesional y a su cultura organizacional. Así, en los antecedentes se puede mencionar que la institución en estudio, ubicada en una entidad federativa, ha tenido una alta rotación de su personal directivo en los últimos años. Dicha situación generó estilos heterogéneos de dirección con algunas deficiencias en la formación de sus elementos, impactando en la inconformidad del personal.

Se observó en una evaluación diagnóstica interna realizada hace cuatro años dentro de los parámetros evaluados, que el liderazgo y el ambiente laboral ocuparon en la posición institucional, el penúltimo lugar a nivel nacional. Por lo anterior, se consideró de gran importancia contar con un diagnóstico actualizado de la situación que persiste en la entidad en estudio, respecto a las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional, con la finalidad de conocer la evolución que se ha tenido a través de los años transcurridos, saber si el clima organizacional es satisfactorio o insatisfactorio. La información generada ratifica que actualmente el problema persiste, al obtener resultados de un clima organizacional insatisfactorio. Así, la investigación fue realizada con la hipótesis general de investigación:

A menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio.

Se presenta el método de investigación y los materiales utilizados, la recolección y procesamiento de la información que se captó en el estudio de campo; se explica la obtención de datos y el procesamiento de la variable dependiente, así también de las variables independientes. En el análisis e interpretación de resultados se exponen los resultados obtenidos al procesar la información que fue recabada en campo. La concentración de los datos permite a través de la escala de medición utilizada, la comprobación y validación de la hipótesis planteada y pasar a la discusión de los resultados. Por último, se presentan las conclusiones de la investigación y las referencias consultadas.

#### **Revisión de la literatura**

Diversos autores han escrito, propuesto modelos y evaluado sobre las habilidades directivas a través del tiempo. Peter Drucker, (1954), Robert Katz, (1955), Whetten y Cameron, (2005), Berta Madrigal, (2006) y la Secretaría de la Función Pública en México, (2008), han realizado aportaciones importantes. Para el autor Rojas, (2007, p. 24) es necesario señalar que dentro del sector público, el desarrollo de la investigación social se ha visto limitado por diferentes factores, entre los que destacan: el desconocimiento total o parcial del aporte de las ciencias sociales, el predominio de esquemas mentales que menosprecian la utilización de los lineamientos que se derivan de un estudio social y, fundamentalmente, la superficialidad o inconsistencia teórico-metodológica con que se efectúan numerosas investigaciones. De acuerdo con Madrigal, (2006, p. IX) en el ámbito empresarial se considera la habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados. Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública o privada. Según Peter Drucker, (1954) citado por Stein, (1999, pp.178-179), propone las cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo:

1. Fijar objetivos.
2. Organizar.
3. Comunicar y motivar.
4. Medir y evaluar.
5. Desarrollar y formar personas.

El investigador Robert L. Katz, (1955) citado por Robbins-Coulter, (2006, p. 12), encontró que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas. Las **habilidades técnicas** son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. Las **habilidades de trato personal** consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Por último, las **habilidades conceptuales** son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Sin embargo, para Chiavenato, (2000) citado por el mismo Chiavenato, (2007, 4-5) esas tres habilidades exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica. La clave está en adquirir competencias durables: aquellas que, aún en tiempos de cambio, no se vuelvan descartables ni obsoletas. Ante estos desafíos, se deben desarrollar tres competencias durables: el conocimiento, la perspectiva y la actitud.

Conocimiento es todo acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad. Perspectiva es la capacidad de poner el conocimiento en acción, de saber transformar la teoría en práctica, aplicar el conocimiento al análisis de situaciones y a la solución de problemas y la dirección del negocio. La actitud significa el comportamiento personal del administrador frente a las situaciones de trabajo; representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas. Incluye el impulso y la determinación de innovar, la convicción de mejorar continuamente, el espíritu emprendedor, la inconformidad frente a los problemas actuales y, en especial, la capacidad de trabajar con otras personas y confiar en ellas. Sin duda la competencia personal más importante para el administrador es la actitud. En este contexto, Whetten y Cameron, (2005, p. 18) proponen un modelo con 10 habilidades directivas esenciales.

Para la autora Berta Madrigal (2006, p. XI), las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo.

La Secretaría de la Función Pública en México (2008), considera la aplicación de pruebas de visión del servicio público, gerenciales/directivas y habilidades intra e interpersonales para procesos de selección, a los aspirantes que desean incorporarse al servicio público a través del Servicio Profesional de Carrera (SPC). La prueba de visión del servicio público mide el grado de afinidad que presenta el perfil del aspirante con el perfil institucional establecido para el Servicio Profesional de Carrera, en términos de cuatro dimensiones: integridad, transparencia, rendición de cuentas y bien común. La prueba de habilidades intra e interpersonales tienen como finalidad estimar hasta qué punto una persona posee una percepción precisa de sí misma, a partir de la cual pueda organizar y dirigir su propia vida, así como su entendimiento de las motivaciones, sentimientos y percepciones de otras personas que le permita relacionarse de forma armónica con los demás. Adicionalmente, el Servicio Profesional de Carrera considera la evaluación de visión estratégica, la prueba de liderazgo, la evaluación de orientación a resultados, la prueba que evalúa el trabajo en equipo y por último, el SPC considera la prueba de negociación. Es importante mencionar a la autora Zarragoitia, quien comenta la experiencia en la formación de funcionarios públicos en Cuba, sobre desarrollar habilidades en el uso de técnicas gerenciales. Zarragoitia (2001, 5-8) menciona que en el programa para la formación de gerentes públicos en gestión de recursos humanos, el Estado y gobierno cubano desarrollan transformaciones económicas y es-

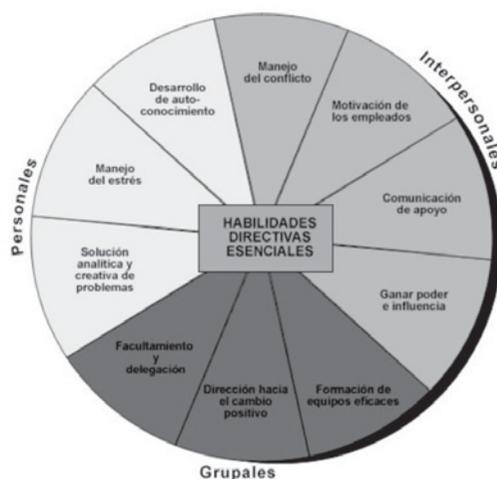


Figura 1. Un modelo de habilidades directivas esenciales.

Fuente: Whetten & Cameron (2005, p. 18).

tructurales -manteniendo su proyecto social- que demandan una proyección estratégica dirigida al perfeccionamiento tanto del sistema empresarial como de la Administración Pública, en correspondencia con las características propias del país y tomando en consideración las condiciones del entorno. Para ello cuenta con la preparación de sus recursos humanos (RRHH) en un proceso de permanente formación y aprendizaje que constituye una importante fortaleza. En este sentido, la capacitación a directivos ha alcanzado una mayor relevancia y sistematicidad a partir de la elaboración de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, aprobada por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en febrero 29 del 2000, donde cada instancia determina sus necesidades teniendo en cuenta las habilidades gerenciales necesarias, el contenido del proceso de dirección y las particularidades del sector al que pertenecen, y elaboran su propia estrategia y un plan anual de superación (hasta llegar a la base) que se agrupa en cinco componentes o temáticas: preparación política, preparación técnica y profesional (están presentes los RRHH), preparación económica, preparación en técnicas de dirección (están presente los RRHH) y preparación para la defensa. Para la ejecución de esta formación confluyen universidades, cen-

tros de investigación, escuelas ramales y otras, utilizando técnicas modernas de aprendizaje interactivo en la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos en la que se generan canales de comunicación e información que facilitan la retroalimentación entre los diferentes Órganos de la Administración Central del Estado (OACEs) y sus dependencias. El diplomado Gestión de los Recursos Humanos, 6to. Módulo, Trabajo Práctico: Diagnóstico y Proyecciones de la Gestión de los Recursos Humanos, en objetivos educativos contempla como primer punto el desarrollar habilidades en el uso de técnicas gerenciales.

Respecto al clima organizacional, Frederick Glen, (1976) citado por Chiavenato, (2007, p. 321), comenta que el clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. Menciona que el clima organizacional se relaciona con la moral y satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. Likert, (1951) citado por Brunet, (2007, 30-32), clasifica el clima de acuerdo a las siguientes características:

**Tabla 1.** Climas organizacionales

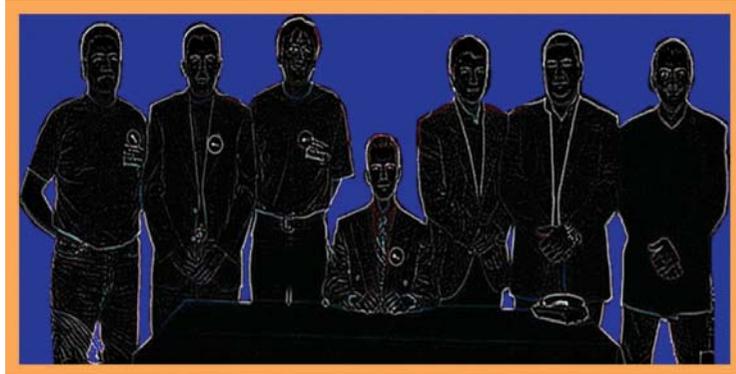
Clima de tipo autoritario		Clima de tipo participativo	
Sistema I – Autoritarismo explotador	Sistema II- Autoritarismo paternalista	Sistema III -Consultivo	Sistema IV - Participativo en grupo
En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.	El tipo de clima autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.	La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.	En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están disseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

**Fuente:** Elaboración propia con información de Brunet (2007, 30-32).

Así, cita Brunet que cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema IV, o de participación de grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa; cuanto más cerca esté el clima del sistema I, éstas serán menos buenas. En una investigación realizada por Zarza, (2006, p. 411) en un estudio de caso en el Instituto Mexicano del Petróleo sobre la medición del clima organizacional, en los resultados a una de las preguntas planteadas, ¿Considera usted que su jefe inmediato está... capacitado? El resumen de la respuesta dice: ...la capacitación de los jefes inmediatos, es tan necesaria para este nivel, como también para el nivel operativo, ya que estos son los responsables de conducir a la empresa hacia los objetivos; es por ello que se debe tomar en consideración la calificación de personal en este rubro que es la siguiente: el 64% apreciaron que (+) (-) 20% posee la capacitación meramente indispensable, (-) 37% está capacitado, pero tiene fallas de mucha importancia, (-) 7% no sirve para su puesto. El autor de la investigación comenta: "Cuidado, hay que considerar la capacitación como algo primordial en la operación y crecimiento de la empresa". Así también, para el investigador Zarza, (2006, 51-52), el estudio de lo que es el clima organizacional, lleva a comprender porque este elemento o característica de las empresas reviste una gran importancia, toda vez que el estado que guarda, positivo o negativo, repercute grandemente en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la gestión directiva. Un buen o mal clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas se pueden señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El método de investigación fue hipotético-deductivo y descriptivo con un enfoque de orden cuantitativo. El tipo de investigación se consideró



Se observa un jefe (sentado, representando el poder) de la institución con sus subordinados (de pie, representando estar al pendiente para cualquier indicación), tratando de transmitir el estilo de liderazgo autoritario que persiste todavía en la mayoría de las instituciones públicas, considerando que la interacción entre ambas figuras determina el clima de la organización.

no experimental de diseño transversal para establecer la relación entre las variables en estudio, las variables independientes, siendo éstas las habilidades directivas y la variable dependiente, que es el clima organizacional. El periodo de tiempo contemplado para realizar la investigación fue de enero de 2008 a octubre de 2010. Los elementos de interés que se analizaron en la investigación realizada fueron los individuos que desempeñaban hasta ese momento funciones de dirección en la institución pública que sirvió de caso de estudio. Por ello, se determinó realizar una evaluación integral (360 grados). Para la Secretaría de Salud (2010), la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. En el presente trabajo se utilizó el escalamiento tipo Likert. Para Hernández, Fernández y Baptista, (2006, p. 341) dicho escalamiento consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Así, el participante obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

El cuestionario fue diseñado con 50 ítems y se sometió a una prueba piloto previa, obtuvo en el análisis de fiabilidad del  $\alpha$  de Cronbach el resultado de 0.953. El volumen de datos, después de aplicar el cuestionario al personal seleccionado, se plasmó en un libro de códigos. Los datos se procesaron con el programa de cómputo Win-

dows, Office (Word y Excel) y SPSS para Windows. El análisis estadístico que se aplicó a las variables del objeto de estudio fueron: la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central y variabilidad, y el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ).

Para Hernández *et al.*, (2006, 419-428) una distribución de frecuencias es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. Las medidas de tendencia central son puntos en una distribución, los valores medios o centrales de ésta, nos ayudan a ubicarla dentro de la escala de medición. Las medidas principales son la moda, la mediana y la media. Las medidas de variabilidad indican la dispersión de datos en la escala de medición. Las medidas más utilizadas son rango, desviación estándar y varianza.

Para Padua, (1996), citado por Bonales y Sánchez, (2006, p. 221) el coeficiente de correlación punto-momento de Pearson ( $r$ ), se aplica a dos variables a nivel intervalar por lo menos; este es un coeficiente de correlación paramétrico que indica con la mayor precisión cuando dos cosas están correlacionadas; es decir, hasta que punto una variación en una corresponde con una variación en otra. Sus valores varían de +1.00 que quiere decir correlación positiva perfecta, a través del cero que significa independencia completa o ausencia de correlación, hasta -1.00 que es una correlación perfecta negativa.

## RESULTADOS

Al concluir el autor la revisión de la literatura y la investigación de campo, considera que el modelo de habilidades directivas elegido para la organización en estudio es el propuesto por Madrigal, el cual es completo y establece con precisión las habilidades que debe desarrollar un directivo en una organización: la comunicación, el liderazgo, la creatividad, toma de decisiones, los equipos de trabajo, el manejo de conflictos y la administración del tiempo. Adicionalmente, es complementario con el modelo oficial de la Secretaría de la Función Pública, debido a que este último considera las habilidades intra e interpersonales que tienen un enfoque muy importante hacia las relaciones humanas, la visión estratégica, la orientación a resultados y la negociación; habilidades que no maneja explícitamente el modelo de Madrigal. El modelo de Madrigal tiene la ventaja de ser un esquema apegado a la idiosincrasia del mexicano.

Así, en los resultados se encontró que la correlación entre el liderazgo, la comunicación, la motivación y el manejo del conflicto obtuvieron calificaciones de medias a altas, la variable de formación de equipos logró una correlación débil; significando la existencia de una relación positiva considerable entre las variables independientes y la variable dependiente. Con el análisis de los datos se obtuvieron las siguientes correlaciones de Pearson:

**Tabla 2.** Matriz del Coeficiente de Correlaciones de Pearson ( $r$ ) Bivariadas

Variables	Liderazgo	Comunicación	Motivación	Manejo del conflicto	Formación de equipos	Clima organizacional
Liderazgo	<b>1.000</b>	0.798	0.716	0.509	0.060	0.932
Comunicación	0.798	<b>1.000</b>	0.740	0.600	0.041	0.897
Motivación	0.716	0.740	<b>1.000</b>	0.572	0.033	0.828
Manejo del conflicto	0.509	0.600	0.572	<b>1.000</b>	0.016	0.661
Formación de equipos	0.060	0.041	0.033	0.016	<b>1.000</b>	0.035
Clima organizacional	0.932	0.897	0.828	0.661	0.035	<b>1.000</b>

**Fuente:** Información obtenida de la investigación de campo (2010).

La escala de Likert que se utilizó para realizar el análisis del clima organizacional en la entidad en estudio, se logró con base en los resultados arrojados de la matriz de datos, quedando de la siguiente manera:

**Tabla 3.** Medidas de Tendencia Central y Variabilidad del clima organizacional

<b>N</b>	305
<b>Media</b>	17.8525
<b>Mediana</b>	18.0000
<b>Moda</b>	18.00
<b>Desviación estándar</b>	2.30586
<b>Varianza</b>	5.317
<b>Asimetría</b>	-.204
<b>Curtosis</b>	4.385
<b>Rango</b>	21.00
<b>Valor mínimo</b>	6.00
<b>Valor máximo</b>	27.00
<b>Suma</b>	5445.00

**Fuente:** Información obtenida de la investigación de campo (2010).

Al aplicar los cuestionarios al objeto de estudio se consiguió el siguiente análisis estadístico:

**Tabla 4.** Medidas de Tendencia Central y Variabilidad de las habilidades directivas

	<b>Liderazgo</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Motivación</b>	<b>Manejo del conflicto</b>	<b>Formación de equipos</b>
<b>N</b>	305	305	305	305	305
<b>Media</b>	49.0262	31.6295	22.4295	21.0623	27.6262
<b>Mediana</b>	50.0000	32.0000	23.0000	21.0000	28.0000
<b>Moda</b>	50.00	32.00	24.00	19.00(a)	27.00(a)
<b>Desviación estándar</b>	8.76855	5.33457	4.68927	4.22158	4.20502
<b>Varianza</b>	76.887	28.458	21.989	17.822	17.682
<b>Asimetría</b>	-.922	-.788	-.521	-.410	-.593
<b>Curtosis</b>	1.040	1.565	.114	.317	1.711
<b>Rango</b>	50.00	35.00	26.00	24.00	29.00
<b>Valor mínimo</b>	14.00	9.00	7.00	6.00	8.00
<b>Valor máximo</b>	64.00	44.00	33.00	30.00	37.00
<b>Suma</b>	14953.00	9647.00	6841.00	6424.00	8426.00

**Fuente:** Información obtenida de la investigación de campo (2010).

## DISCUSIÓN

La información de campo en la presente investigación se levantó en el mes de marzo de 2010, considerando los resultados de los estudios similares realizados en la evaluación diagnóstica de hace cuatro años, se observa que el problema de un clima organizacional insatisfactorio persiste en la actualidad.

Al investigar las causas que generaron los resultados obtenidos se llegó a lo siguiente:

- Falta de liderazgo del personal directivo hacia el personal asignado bajo su cargo.
- La comunicación vertical y horizontal no es adecuada, los mensajes se transmiten con frecuencia en forma imprecisa e inoportuna.
- El jefe no motiva lo suficiente en lo laboral a sus subordinados en la realización de las actividades que tienen asignadas, ni en forma personal.

- El trabajo en equipo debe fortalecerse, debido a que no se tiene la integración suficiente del personal por la falta de liderazgo, principalmente.
- Falta un programa de educación y formación para el personal directivo, desde técnicos que son ascendidos a jefes y no tienen las habilidades, hasta aquéllos que tienen la experiencia, pero no se actualizan por carencia de recursos económicos y largos trámites burocráticos para asignar presupuestos para la capacitación.

Una ventaja del estudio es que las investigaciones sobre habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional que presenten resultados de la situación actual en el sector público en México, son escasas. Entre sus aportaciones se puede mencionar su valor teórico, debido a que la investigación contribuye con información de utilidad a las instituciones públicas; su relevancia es práctica al ser un tema de interés en todas las entidades de la administración pública. Además, es importante desde el punto de vista socioeconómico, considerando que al tener una dependencia de gobierno un clima organizacional insatisfactorio derivado del uso incorrecto de las habilidades de sus directivos, los servidores públicos subordinados no tendrán la misma calidad y productividad en las actividades que realicen al verse afectado su bienestar social; situación que representa una pérdida económica para el Estado al tener sus trabajadores un rendimiento inferior al sueldo que perciben.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones obtenidas al desarrollar la investigación en un organismo público, se presentan a continuación:

El modelo de habilidades directivas elegido para la organización en estudio es el propuesto por Madrigal, porque establece con precisión las habilidades que debe desarrollar un directivo en una entidad pública y se considera compatible con el modelo oficial de la Secretaría de la Función Pública. En este contexto el autor de esta investigación, considera que el tipo de clima organizacional que se percibe en la entidad en estudio, conforme a la teoría del clima organizacional de Likert, se puede definir como: Clima de tipo autoritario.

### Sistema II - Autoritario paternalista

Se concluye que en la organización en estudio, se tiene un clima organizacional insatisfactorio, debido a que las variables que fueron consideradas en la presente investigación son las que se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos). Con base en las medidas de tendencia central y variabilidad de todas las variables que se aplicaron se obtuvo que el promedio de las áreas de mando está por debajo (mediana) de 18 puntos. En promedio, las áreas se ubican en 17.85 (clima organizacional insatisfactorio). Se desvían del promedio 2.30 unidades de la escala.

Se observó en los parámetros evaluados que el clima organizacional insatisfactorio que prevalece en la entidad en estudio ratifica la continuidad de los resultados arrojados en la evaluación diagnóstica realizada al interior hace cuatro años.

Se estableció que las variables independientes (liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos) afectan fuertemente el clima organizacional, ya que existe una vinculación considerable entre las variables independientes y la variable dependiente. Por ello, se afirma que el impacto que tienen las variables mencionadas con anterioridad es el siguiente: el liderazgo afecta el clima organizacional en 0.932, la comunicación en 0.897, la motivación en 0.828, el manejo del conflicto en 0.661 y la formación de equipos en 0.035. Como puede observarse, el liderazgo es el que tiene mayor influencia.

Los resultados obtenidos permitieron verificar la hipótesis y validarla totalmente.

Los resultados se aplicaron para elaborar una propuesta de modelo de habilidades directivas y su plan de acción en la entidad en estudio, enfocado a mejorar el clima organizacional.

Se espera que la investigación sirva de insumo para la realización de otras investigaciones en dependencias públicas, sobre el mismo tema u otros relacionados.

## LITERATURA CITADA

- BONALES, J. y M. SÁNCHEZ, *Estrategias competitivas para las empresas exportadoras de aguacate mexicano*. Instituto Politécnico Nacional. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México: Talleres Gráficos de la Dirección de Publicaciones del Instituto Politécnico Nacional, p. 221, 2006.
- BRUNET, L., *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas, 30-32, 2007.
- CHIAVENATO, I., *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill, 4-5, 321, 2007.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P., *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. 341, 419-428, 2006.
- MADRIGAL, B., *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill, pp. IX, XI, 2006.
- ROBBINS, S. y M. COULTER, *Administración*. 8 ed., México: Pearson Prentice Hall, 12, 2006.
- ROJAS, R., *Guía para realizar Investigaciones Sociales*. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V., 24, 2007.
- STEIN, G., *El arte de gobernar según Peter Drucker*. España: Gestión 2000, 178-179, 1999.
- WHETTEN, D. y K. CAMERON, *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Prentice Hall, 8-10, 18, 2005.
- ZARZA, J., *Análisis comparativo y propuesta de la Medición del Clima Organizacional, dos estudios de caso: Instituto Mexicano del Petróleo y Sociedad Cooperativa Cruz Azul*. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración, 2006.

### Dicfotopografía

- Secretaría de la Función Pública, (2008). Pruebas de visión del servicio público, gerenciales/directivas y habilidades intra e interpersonales para procesos de selección. De: <http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/redIngreso/guiasYmanuales/GU%C3%8DAS%20DE%20ESTUDIO%20GENERADOR%20DE%20EX%C3%81MENES.pdf>, 24 ago. 2010.
- SECRETARÍA DE SALUD (2010). Evaluación de 360 grados. De: [http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION\\_360.pdf](http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION_360.pdf), 16 mar. 2010.
- ZARRAGOITIA, M., (2001). La formación en gestión de recursos humanos: factor clave para la administración pública de hoy. VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, Argentina, 5 al 9 de noviembre del 2001. De: <http://www.ij.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20VI/Lista.htm>, 10 nov. 2010.