

Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional. Caso de estudio: Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala

Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.
Caso de estudio: Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala.

Gilberto Rodríguez Montufar ¹
r, Néstor Gutiérrez Merino ²
Lourdes Bautista Hernández ³
María Teresa Flores Range⁴

Recibido: 10/11/2022

Aceptado: 13/01/2022

Revista RELAYN- Micro y Pequeña empresa en
Latinoamérica.

Disponible en:

<https://iquatroeditores.com/revista/index.php/relayn/index>

<https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.2.1086>



Resumen

Este texto tiene como finalidad reportar la percepción del personal docente y no docente respecto a la relación existente entre las habilidades directivas (liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y formación de equipos), ejercidas por los directivos y funcionarios docentes, así como el clima organizacional del Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala (ITAT). El estudio tuvo una base epistemológica positivista y empirista, una metodología cuantitativa, no experimental y con alcance correlacional. Entre los principales hallazgos, los sujetos de estudio indicaron que las habilidades directivas son desfavorables, siendo consideradas como debilidades de sus jefes

Palabras clave

Clima organizacional, habilidades directivas, Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala e ITAT

Abstract

The purpose of this text is to report the perception of teaching and non-teaching staff regarding the relationship between management skills (leadership, communication, motivation, conflict management and team building), exercised by managers and teaching staff, as well as the organizational climate within the Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala (ITAT). This study had a positivist and empiricist epistemological basis, a quantitative, non-experimental methodology and a correlational scope. Among the main findings, the study subjects indicated managerial skills are unfavorable, therefore being considered as a weakness in their bosses..

Keywords

Organizational climate, managerial skills, Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala and ITAT.

Introducción

En el ámbito internacional, se ha vuelto esencial la adquisición de habilidades directivas entre las personas que dirigen las instituciones de educación superior (IES), pues se han convertido en factores clave para la eficiencia en la dirección de estas organizaciones. La posibilidad de medirlas permite conocer la manera cómo se relaciona este factor con el clima organizacional, desde la visión del personal docente y no docente que labora en las IES. Por lo tanto, la adquisición, el desarrollo y la puesta en práctica de estas habilidades directivas de los dirigentes en las organizaciones interactúan con los rasgos personales de los trabajadores.

En este orden de ideas, la necesidad de que las organizaciones mejoren su calidad y productividad es una condición necesaria para competir y sobrevivir en los mercados globalizados, lo que ha llevado a que las empresas, asociaciones e instituciones investiguen las causas de los diversos problemas y deficiencias. Por tal razón, en la actualidad, se ha acrecentado el interés por estudiar cuáles son las habilidades directivas que se deben tener para propiciar un clima organizacional que favorezca el desarrollo de una organización; a propósito de ello, para un administrador o gestor (directivo y funcionario docente, en el caso de la institución objeto de estudio), es importante desarrollar habilidades y competencias que mejoren día a día el clima organizacional. Justamente son estas capacidades las que hacen que ellos puedan dirigir una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo. Dichos elementos son con los que debe trabajar un gestor para adaptarse al cambio y así satisfacer demandas que le impone el entorno, logrando de esta forma mayor eficiencia y calidad en sus servicios.

Lo anteriormente descrito deriva en que uno de los factores más importantes para que una organización pueda ser exitosa es mantener a sus empleados felices y motivados. Para conseguir este efecto, el primer paso debe ser construir un clima organizacional positivo. Esto constituye una de las mayores fortalezas de una institución, si éste se ha desarrollado adecuadamente, ya que de lo contrario representa una de sus principales debilidades. Por ende, es importante el desarrollo de habilidades directivas que influyan positivamente en el clima organizacional, siendo esta relación evaluada en la institución seleccionada como objeto de estudio.

Aunado a lo anterior, se seleccionó al Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala (ITAT) debido a que es una organización con al menos cinco grandes problemáticas, que es necesario revisar y atender a la brevedad.

- Falta de cohesión e identidad. Existe una carencia de visión integral por parte del personal directivo, docente y no docente, respecto a la lógica funcional e identidad organizacional, la cual se encuentra fragmentada. Debido a que durante 40 años hubo ciertas formas de realizar el trabajo y ese grupo hoy en día (2022) se encuentra excluido de la toma de

decisiones, han integrado un sector yuxtapuesto que genera problemas en el quehacer cotidiano del instituto.

- Desconexión de visión estratégica. Implica que no se tiene claro cómo alinear la visión estratégica de la organización con el quehacer cotidiano del personal docente y no docente.

Resistencia a una reforma organizacional. Muchos profesores no desean que haya cambios institucionales, sobre todo quienes estuvieron en el poder por 40 años y ahora se sienten excluidos de la toma de decisiones. En respuesta, generan suspensión de clases, rumores y acciones que obstaculizan el buen funcionamiento de la organización.

Desmotivación. El personal muestra su descontento con el trato de sus superiores, por la baja remuneración, la falta de reconocimiento y el poco apoyo a su desarrollo; esto distorsiona el trabajo que debe cumplirse, influyendo en la responsabilidad hacia las tareas y el rendimiento.

Falta de liderazgo institucional. Es frecuente encontrar directivos y funcionarios docentes con poca capacidad para motivar, estimular logros, comunicarse adecuadamente con sus subordinados y pares, fomentar el trabajo en equipo, delegar funciones y tomar decisiones de manera oportuna.

Tomando en consideración lo anterior, en el caso del ITAT, es importante la implementación oportuna de programas y acciones que cambien los factores organizacionales que impiden que el personal logre identificarse con la institución para que de este modo se desarrolle un clima de trabajo altamente motivador, ejerciendo una fuerte influencia sobre los procesos y las acciones de la organización, las características individuales de las personas y las relaciones que los individuos establecen entre ellos. Este clima organizacional positivo puede generar una influencia en el desempeño y la productividad de la institución estudiada, por lo que atendiendo a ese argumento fueron formulados los siguientes objetivos de investigación. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional percibido por el personal docente y no docente del ITAT.

Objetivos específicos

- Identificar las habilidades directivas que inciden en el clima organizacional.
- Verificar la percepción del clima organizacional por parte del personal docente y no docente.
- Establecer y explicar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional percibido por el personal docente y no docente.

Revisión de la literatura

Alrededor de 80% de los problemas más serios que aquejan a las organizaciones modernas están vinculados al factor humano, puesto que las ciencias tecnológicas se han desarrollado mucho más rápido que las ciencias que estudian a las personas. Por ello, es importante que se dé mayor impulso a la preparación de los directivos en cuanto al manejo de personal, puesto que el recurso humano (RH) es el principal medio del que deben valerse para lograr los objetivos de la organización (Madrigal, 2017).

En años recientes, se ha acrecentado el interés por estudiar cuáles son las habilidades directivas con que cuentan los directivos para propiciar un clima organizacional que permita el desarrollo y crecimiento de su respectiva organización. Esto ha originado que se lleven a cabo investigaciones nacionales o internacionales en torno a las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional. Algunas de las más importantes se exponen enseguida.

El estudio desarrollado en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán (Aburto, 2011) tuvo como objetivo general determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio. Su propósito fue generar información que contribuiría a resolver un problema de la entidad en estudio que la llevó a un clima organizacional insatisfactorio.

En la tesis Perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño de los hoteles gran turismo en la Ciudad de México (Gómez, 2012), se observó cuáles eran las competencias gerenciales más relevantes para mejorar la calidad de los servicios. Su objetivo general fue determinar el perfil de competencias gerenciales de los niveles ejecutivos que contribuyen a mejorar el desempeño y el crecimiento de la participación del mercado en los hoteles gran turismo ubicados en la CDMX.

Por otra parte, Campos (2013) presentó el trabajo titulado Modelo de asociación entre factores de satisfacción y desempeño laboral en docentes universitarios. Su objetivo general fue evaluar la bondad de ajuste entre el modelo empírico y el modelo teórico sobre algunos factores determinantes de la autopercepción del nivel de desempeño laboral valorado en docentes de pregrado del sistema educativo de la Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD) de la División Interamericana (DIA).

Por su parte, Contreras (2013) llevó a cabo la investigación Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S. de III nivel de atención Bogotá 2013. En dicho trabajo, se planteó como objetivo general una descripción del nivel de satisfacción laboral de los profesionales de enfermería que laboran en una institución de tercer nivel de atención en salud de la ciudad de Bogotá D.C. De tal modo, se concluyó grosso modo que la satisfacción laboral entre los profesionales

de enfermería es un fenómeno multidimensional que se encuentra condicionado a una variedad de factores que afectan el desempeño laboral y la calidad de los servicios prestados (Contreras, 2013).

En otro trabajo, Aguilar y Guerrero (2014) concretaron el estudio denominado *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel No. 04*. Su objetivo general fue conocer la relación que existe entre las habilidades directivas, personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores con la satisfacción laboral del personal docente en los centros ya señalados.

Concerniente a esta misma temática, Alcón (2014) desarrolló su trabajo *Habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes*. En él se estableció como objetivo general la descripción de las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas ya referidas.

Un referente adicional es *Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en la empresa de Transportes de Servicio Público Móvil Tours S. C. R. Ltda.* (Falcón & Reyes, 2015). Su objetivo general se centró en determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en dicha empresa. En ella se concluyó que ambas variables estaban relacionadas a partir de los resultados obtenidos, ya que el gerente que está al frente de la compañía desarrolla habilidades, capacidades y actitudes gerenciales.

Es relevante mencionar que las investigaciones citadas con anterioridad señalan que para cualquier directivo es importante desarrollar habilidades y competencias que mejoren día a día el clima organizacional. Estas competencias son las que hacen que un gerente pueda dirigir una organización hacia la obtención de beneficios económicos y de mayor desarrollo, adaptándose a los cambios y las demandas que les impone el entorno, logrando así una mayor eficiencia y calidad en sus servicios.

De igual forma, en estos antecedentes, se observó cómo el clima organizacional refleja las facilidades y dificultades que el trabajador encuentra para aumentar su productividad. Es por ello que cuando se evalúa su rendimiento, lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los empleados, cuáles son los problemas existentes en su institución, así como la influencia que sobre éstos ejercen las estructuras organizativas, los factores internos y externos del proceso de trabajo, los cuales actúan como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad o de los objetivos de las instituciones.

Si bien se entiende que las organizaciones educativas son un componente dominante de la sociedad contemporánea (dentro de las que se encuentran las IES), ellas no pueden ser entendidas sin una estimación y comprensión de sus características, puesto que todas las actividades so-

ciales, económicas y culturales suelen realizarse en ambientes institucionales. En esencia, las grandes transformaciones sociales de la historia se realizan en organizaciones (Chiavenato, 2017).

Es evidente que muchas organizaciones no siempre ofrecen resultados benéficos para los individuos que las integran ni para las comunidades o localidades donde operan. En consecuencia, los impactos ambientales sobre la estructura y los procesos institucionales concernientes al desarrollo de las mismas generan ambientes de trabajo y de vidas sanas o conflictivas.

Aunque desde sus inicios las IES se han caracterizado por ser organizaciones en permanente cambio y renovación (tanto en términos de su estructura como de su misión y papel dentro de la sociedad), durante las últimas décadas han experimentado importantes modificaciones en respuesta a las demandas y los desafíos que les impone el desarrollo de la sociedad del conocimiento, además de la aceleración de la innovación científica y tecnológica, de conformidad con las políticas públicas de vanguardia en torno a la educación superior (ES).

No queda duda de que el Sistema Educativo Mexicano (SEM) debe modernizarse. Para lograrlo, es preciso optimizar la organización, el desarrollo y la dirección de los institutos, unidades y centros. También se requiere adecuar su estructura, asimismo depurar sus funciones y atribuciones, con la intención de actualizar las disposiciones técnicas y administrativas para la organización, operación, desarrollo, supervisión y evaluación de la educación superior tecnológica, dentro de un marco que fortalezca la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas (SEP, 2017).

En consideración con lo anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos y retos sólo podrá concretarse si las personas que interactúan en las IES establecen un contrato psicológico. Éste debe ser lo suficientemente fuerte para que les permita desenvolverse en la misma, para así actuar de manera armónica con las normas, los valores, los estilos de comunicación, los comportamientos, las creencias, los estilos de liderazgo, los lenguajes y símbolos de la organización. El conjunto de elementos ya expresados conforma lo que se conoce como cultura organizacional. Si el personal está identificado con ella, existirá un personal motivado, lo cual crea un óptimo clima organizacional.

Metodología

En atención a las preguntas y los objetivos de investigación, fueron diseñadas las siguientes hipótesis.

H0: Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional percibido por el personal docente y no docente del ITAT.

H1: No existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional percibido por el personal docente y no docente del ITAT.

El presente estudio se fundamentó en el positivismo y el empirismo, teniendo un diseño cuantitativo sustentado en el método hipotético deductivo, asumiendo la recolección de datos conforme a una base de medición numérica sobre la cual se probó estadísticamente la hipótesis, respondiendo a los problemas planteados en las preguntas de investigación. En consecuencia, también se manejó un esquema descriptivo, conforme al cual se buscó recolectar las incidencias, propiedades y características de las personas y los grupos para luego efectuar un análisis estadístico general. El diseño fue de tipo no experimental, transeccional transversal y descriptivo correlacional. Se trata de un modelo no experimental, porque las variables habilidades directivas y clima organizacional del ITAT no fueron manipuladas por el investigador, sino que fueron observadas en su estado natural para después llevar a cabo un análisis que permitió dar respuesta a las hipótesis planteadas. También reunió las condiciones metodológicas necesarias para ser denominado como transeccional transversal. Adicionalmente, la información fue recolectada en forma independiente a las variables para luego indicar la relación que existe entre éstas. Por lo tanto, también es un trabajo de carácter descriptivo correlacional, porque su intención consistió en determinar el coeficiente de relación entre las variables.

La población total de trabajadores del ITAT fue de 145 sujetos (véase tabla 1).

Tabla 4.1

Población total de trabajadores por categoría

Categoría	Total de trabajadores
Personal docente	70
Personal no docente	57
Funcionario docente	14
Directivo docente	4
Total	145

En la población total y, por ende, en la muestra, fueron excluidos los directivos docentes (representados por un director y tres subdirectores), así como los funcionarios docentes (14 jefes de departamento). La decisión de excluirlos se tomó para no tergiversar el estudio, ya que éste se enfocó en determinar el nivel de aplicación de habilidades directivas y su impacto en el clima organizacional. Finalmente, la población estuvo conformada por 127 sujetos, tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 4.2

Población de estudio

Categoría	Total de trabajadores
Personal docente	70
Personal no docente	57
Total	127

A partir de los datos presentados en la tabla 2, se calculó el tamaño de la muestra, obteniéndose una muestra de 95.63 trabajadores, la cual fue redondeada a 96. De la misma manera que sugieren Hernández, Fernández y Baptista (2010), el tipo de muestreo fue intencional o de conveniencia debido a que permitió elegir sujetos de cada área de la institución, obteniendo información representativa y, por ende, datos confiables para la comprobación o refutación de la hipótesis.

La técnica de investigación empleada fue la encuesta y el instrumento correspondió a un cuestionario, el cual se conformó por 58 ítems en forma de afirmaciones. Éstos permitieron recopilar información para atender el problema de investigación, al vincular las afirmaciones con las variables (habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, formación de equipos y manejo de conflictos), permitiendo determinar si éstas influyen en el clima organizacional. En el diseño del cuestionario, se empleó el escalamiento tipo likert.

La validez del instrumento se llevó a cabo mediante la opinión de expertos, quienes también fueron consultados respecto a su aplicabilidad (Ary & Jacobs, 1989). En este marco, considerando a Bisquerra y Alzina (2004), el instrumento fue sometido al juicio de los siguientes investigadores.

El doctor en Economía Agrícola Óscar Hernández Fernández (egresado de la Universidad Autónoma de Chapingo), docente investigador del Instituto Tecnológico Superior de Acatlán de Osorio, Puebla.

El maestro en Ciencias de la Administración, Marcos Campos Delgado (egresado del Instituto Tecnológico de Celaya), docente investigador del Instituto Tecnológico de Cd. Altamirano, Guerrero.

El maestro en Administración, Simón Marcelo Peñaloza (egresado del Instituto de Estudios Universitarios), docente investigador del Instituto Tecnológico de Cd. Altamirano, Guerrero.

Cada uno de los expertos aportó comentarios, correcciones y mejoras al cuestionario, los cuales permitieron enriquecerlo y mejorarlo para que cumpliera con su finalidad.

Figura 4.1

Cuestionario diseñado para la investigación

Instrucciones

El cuestionario está diseñado para su aplicación de forma presencial en forma de autoevaluación o juicio, en la que usted deberá marcar en alguna de las categorías (escala), colocando el número que corresponde a su percepción.

Tratamiento de desacuerdo	Parcialmente de desacuerdo	Ni de acuerdo ni de desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Por el tanto, tiene de ser detalladamente la característica en la siguiente escala y calificar con real o idealista nivel, con respecto a su juicio personal (directo, indirecto o juicio de departamento):

En la escala este instrumento se debe marcar un número propio de decisión los resultados de la evaluación. Este sería un instrumento herramienta para poderse de disponer que define la posibilidad de habilidades para mejorar el desempeño del personal directivo.

Nº	Afirmación	Elección
1	Me gusta delegar cuando la capacidad de recursos es escasa	
2	Me gusta delegar autoridad, autoridad o personal en la toma de decisiones	
3	Me gusta ser flexible, porque que me adaptabilidad según lo que otros quieren	
4	Me gusta administrar bien el tiempo en las reuniones, según los horarios	
5	Me gusta administrar y definir como se requiere el trabajo	
6	Me gusta administrar los recursos financieros, materiales y humanos para realizar el trabajo	
7	Me gusta ser flexible, tanto las decisiones de acuerdo con las actividades programadas	
8	Me gusta tener capacidad de resolver los problemas de forma creativa	
9	Me gusta administrar o personal para que se adapten con las actividades	
10	Me gusta tener un sistema de control, sobre el desempeño (responsabilidad) del personal	
11	Me gusta ser comunicador, sobre que los recursos humanos se tienen que estar siempre en contacto con el personal	
12	Me gusta tener autoridad programada porque en la medida que se delega en la subdirección	
13	Me gusta tener autoridad profesional, cuando lo que se hace en la zona	
14	Me gusta tener autoridad formal, tiene compromiso en lo que hace y en lo que hace	
15	Me gusta el ser un administrador, en acciones que se realizan el trabajo	
16	Me gusta involucrar al resto dentro de la organización	
17	Me gusta el entusiasmo expresado con facilidad en reuniones	
18	Me gusta recibir la comunicación, según la información con oportunidad a través de la	

Los 96 cuestionarios aplicados fueron procesados conforme a la codificación mostrada en las instrucciones del cuestionario aplicado (ver figura 1). Para la tabulación de los datos, se utilizó el software IBM SPSS versión 25.0 y Microsoft Excel 2010, permitiendo construir la base de datos sobre la cual se llevó a cabo su análisis estadístico.

La consistencia interna de los datos del cuestionario usado para medir la variable dependiente e independiente fue estimada mediante el estadístico de fiabilidad alfa de Cronbach, obteniendo una muy eficiente confiabilidad del instrumento, por lo que se pudo proseguir con el análisis de los datos, tal como se plantea en la tabla 3. En la tabla 4, pueden verificarse los resultados para cada una de las variables estudiadas. Al analizar los resultados obtenidos para las afirmaciones que componen el estudio de cada variable, se reconoció que el cuestionario cumplió con una eficiente confiabilidad.

Tabla 4.3
Resultado del análisis de confiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	Núm. de ítems
0.991	58

Tabla 4.4
Resultado del análisis de confiabilidad por variables estudiadas en el instrumento

VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTES	Ítems	Alfa de Cronbach	Núm. de ítems
Liderazgo (X1)	1-14	0.964	14
Comunicación (X2)	15-23	0.947	9
Motivación (X3)	24-30	0.917	7

Manejo de conflictos (X4)	31-36	0.967	6
Formación de equipos (X5)	37-44	0.971	8
Clima organizacional (Y)	45-58	0.964	14

Resultados

Con los valores obtenidos, se realizó la prueba de hipótesis de manera cuantitativa; se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson (r), ya que permite conseguir una medida de dependencia lineal entre dos variables aleatorias. La diferencia de la covarianza es independiente de la escala de medida de las variables, lo que permitió llevar a cabo la interpretación de los resultados y determinar si era aceptada la hipótesis nula o alterna.

Figura 4.2

Impresión de pantalla de los resultados de la prueba de correlación de Pearson bilateral

Variable Independiente	Variable Dependiente	Coeficiente de Correlación	Nivel de Significancia
Liderazgo	Clima Organizacional	0.91	0.000
Comunicación	Clima Organizacional	0.959	0.000
Motivación	Clima Organizacional	0.91	0.000
Manejo de Conflictos	Clima Organizacional	0.967	0.000
Formación de Equipos	Clima Organizacional	0.971	0.000

Al realizar la prueba estadística del coeficiente de correlación de Pearson (r) entre las variables independientes y la dependiente (X1-Y; X2-Y; X3-Y; X4-Y; y X5-Y), se consiguieron los siguientes resultados.

Liderazgo (X1) - clima organizacional (Y). En la vinculación entre el liderazgo y el clima organizacional, el resultado para el coeficiente de Pearson (r) fue de 0.91, verificándose que existe una correlación muy significativa, lo que comprueba que el liderazgo afecta de modo significativo al clima organizacional percibido por la población de estudio.

Comunicación (X2) - clima organizacional (Y). En la correspondencia de ambas variables, el resultado obtenido por el coeficiente de Pearson (r) es de 0.959; es decir, existe una correlación muy significativa que comprueba que la comunicación afecta significativamente al clima organizacional percibido por la mayoría del recurso humano docente y no docente.

Motivación (X3) - clima organizacional (Y). El resultado del co-

eficiente de Pearson (r) fue de 0.874, siendo una correlación alta (marcada) entre ambas variables, lo que comprueba que la comunicación afecta significativamente al clima organizacional.

Manejo de conflictos (X4) - clima organizacional (Y). El resultado para la correlación fue de 0.803, catalogos como alta (marcada). Esto conlleva a que el manejo de conflictos sí afecta significativamente al clima organizacional percibido por los trabajadores.

Formación de equipos (X5) – clima organizacional (Y). En la correspondencia entre estas variables, el resultado de r fue de 0.903, lo que exhibe una correlación muy significativa. Se acepta entonces que la formación de equipos influye significativamente en el clima laboral dentro de la organización estudiada.

Tomando los valores de correlación de Pearson ^o, calculados y contrastados de manera bilateral, es aprobada la hipótesis nula, ya que se comprobó que existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional percibido por el personal docente y no docente del ITAT.

Respuestas a las interrogantes de investigación

A continuación, se da respuesta a las preguntas que fueron planteadas de acuerdo con el avance y las recomendaciones realizadas a lo largo de esta investigación.

- ¿Cuál es la percepción del clima organizacional por parte del personal docente y no docente?

El personal participante en el estudio percibió un clima organizacional insatisfactorio, producto de las carencias en las habilidades directivas de los mandos superiores, lo cual es compartido por la mayor parte de los subordinados. En este sentido, aspectos como la claridad en las funciones y las expectativas, la consolidación de un espíritu de equipo, la determinación de estándares equitativos y la asignación de responsabilidades en forma equilibrada influyen en la composición del clima en esta institución.

- ¿Cuáles son las habilidades directivas que inciden en el clima organizacional?

En el artículo *Management Skills that affect the Organizational Climate of Higher Education Institutions* (Rodríguez-Montufar, 2020), se presentó un análisis de las frecuencias de las habilidades directivas que autores de diferentes teorías y periodos identificaron con efectos directos o indirectos sobre el clima organizacional. Mediante el uso de las medidas de tendencia central, se determinó que la mediana para cada una de las habilidades directivas planteadas y los resultados que se podían obtener (frecuencia relativa), debían oscilar de acuerdo con este orden en: 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8. Al calcular la mediana posible para cada una de las habilidades directivas elegidas, se obtuvo como resultado que ésta fuera de 4. En

consecuencia, asumiendo el criterio de que su frecuencia relativa (moda) estuviera por arriba de la mediana posible (4), se estableció la regla para elegir las habilidades directivas reconocidas como variables independientes. Así se decretó que liderazgo, comunicación, motivación, formación de equipos y manejo de conflictos incidían en la percepción del clima organizacional.

- ¿De qué manera inciden las habilidades directivas sobre el clima organizacional?

Las habilidades directivas resultaron estar relacionadas de manera directa (correlación positiva) con el clima organizacional. Por ende, las habilidades directivas estudiadas inciden directamente en el clima laboral percibido por los empleados del ITAT que lo evaluaron.

- ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional percibido por el personal docente y no docente?

A menor liderazgo de los directivos y funcionarios docentes, mayor clima organizacional insatisfactorio.

La disminución en la comunicación del cuerpo directivo con sus subordinados incrementa el clima organizacional insatisfactorio.

La insuficiente motivación que los directivos y funcionarios docentes proporcionan a sus subordinados aumenta el clima organizacional insatisfactorio.

A menores habilidades directivas para manejar conflictos por parte de los cuadros directivos, hay un mayor clima organizacional insatisfactorio.

Una disminuida habilidad directiva para la formación de equipos conduce a un clima organizacional insatisfactorio.

- ¿Cuál es la percepción del personal docente y no docente en cuanto al dominio de las habilidades de liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y formación de equipos por parte de los directivos y funcionarios docentes?

Los sujetos de estudio indicaron que las habilidades directivas son insatisfactorias, siendo consideradas como debilidades de sus jefes. Se detectó un liderazgo insatisfactorio, conforme al cual los directivos y funcionarios docentes no están cumpliendo con su papel de líderes, afectando el logro de los resultados esperados. Aunado a ello, la comunicación es insatisfactoria; es muy deficiente entre el jefe y sus subordinados, lo que implica un entorno desafiante para el ITAT; particularmente, cuando las líneas de comunicación entre empleados y jefes no están funcionando correctamente.

Existe una motivación insatisfactoria. Los empleados se sienten desmotivados, por ende, los mandos directivos deben estar conscientes de que sus acciones afectan la productividad. En cuanto al manejo de conflictos, también es insatisfactorio. Para el cuerpo directivo, la solución de las controversias es una cuestión de fuerza e imposición, por lo que utilizan ambos métodos como herramientas de gestión eficaz, sin calcular las consecuencias. Esto ha originado que la comunicación se reduzca, fomentando una actitud hostil, conforme a la cual cada persona se comporta de un modo que la otra parte identifica como ataque. Esto aumenta la tensión que se vive y perjudica al clima organizacional. En cuanto a la formación de equipos, resultó insatisfactoria. No existen esfuerzos coordinados por parte de todos los miembros, originando la ausencia de metas, funciones y actividades claras, y las que existen no se transmiten de manera correcta a los miembros del equipo.

Discusión

La presente investigación ha permitido reflejar las facilidades y dificultades que el trabajador encuentra en una IES como el ITAT para aumentar su productividad. Por ello, cuando se evalúa el trabajo, lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los trabajadores, cuáles son las dificultades o los problemas que existen en una organización y la influencia que sobre éstos ejercen las estructuras organizativas, así como los factores internos y externos en los procesos laborales. De lo antes expuesto, se desprende que pueden actuar como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad o de los objetivos de las organizaciones.

Respondiendo a las razones sintetizadas en líneas anteriores, las dependencias educativas deben cuidar que prevalezca el clima organizacional satisfactorio, con el propósito de estimular el apego de los empleados hacia el éxito organizacional. A su vez, en lo sucesivo deben desarrollarse habilidades directivas para poder consolidar tal clima. Al respecto, autores como Madrigal, Aburto, Chiavenato, entre otros, han propuesto como principales habilidades directivas cinco básicas: liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y formación de equipos. De tal forma, si se logra una aplicación adecuada de estas habilidades directivas puede propiciarse el logro de objetivos comunes, conforme a especialistas en la materia.

Conclusiones

El clima organizacional refleja dificultades que el trabajador encuentra para aumentar su productividad; por eso, cuando se evalúa el trabajo, lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los trabajadores, cuáles son las dificultades y los problemas que existen en la organización. En relación con ello, se observa la influencia que sobre éstos ejercen las estructuras organizativas, los factores internos y externos del proceso de trabajo, los cuales actúan como facilitadores o entorpecedores del logro de

la calidad o de los objetivos de las instituciones. Es esencial que los mandos directivos desarrollen sus habilidades directivas para poder generar un clima organizacional positivo. Su desarrollo propiciará el logro de los objetivos comunes, lo que sólo es posible si las personas interactúan en las instituciones y se desenvuelven ahí en forma armónica con las normas, los valores, los estilos de comunicación, el liderazgo, los comportamientos, las creencias, los lenguajes y símbolos de la organización.

Referencias

- Aburto, H. (2011). Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán. México. México: IPN.
- Aguilar, F., & Guerrero, A. (2014). Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel, núm. 04. Lima: Universidad César Vallejo.
- Alcón, N. (2014). Habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes. Venezuela. Tesis de maestría en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación. Caracas: Universidad de Carabobo.
- Ary, D., & Jacobs, L. R. (1989). Introducción a la investigación pedagógica. México: McGraw Hill.
- Bisquerra, R., & Alzina, R. B. (2004). Metodología de la investigación educativa. Vol. 1. Madrid: Editorial La Muralla.
- Campos, C. (2013). Modelo de asociación entre factores de satisfacción y desempeño laboral en docentes universitarios. México: Universidad de Montemorelos.
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. 3ª. ed. México: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Contreras, M. (2013). Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S de III nivel de atención Bogotá 2013. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Falcón, C., & Reyes, Z. (2015). Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en la Empresa de Transportes de Servicio Público Móvil Tours S. C. R. Ltda. Perú: Universidad Hermilio Valdizán.
- Gómez, L. (2012). Perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño de los hoteles gran turismo en la Ciudad de México. Trabajo de grado de maestría en Ciencias en Administración de Negocios. Ciudad de México: IPN.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Ciudad de México: Mc Graw Hill, 12, 20.

- Madrigal, E. (2017). *Habilidades directivas*. 3ª. ed. México: McGraw Hill/ Interamericana Editores.
- Rodríguez-Montufar, G. (2020). Management Skills that affect the Organizational Climate of Higher Education Institutions. *The Journal of Middle East and North Africa Sciences*, 6(12), 1-9. P-ISSN 2412- 9763 - e-ISSN 2412-8937. www.jomenas.org. Recuperado de <https://nebula.wsimg.com/80d5da31edc650009708d0688bfb70f9?AccessKeyId=496D8DBA34323A04A464&disposition=0&alloworigin=1>.
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (13 de marzo de 2017). Nuevo modelo educativo 2017. Recuperado de <https://www.gob.mx/sep/documentos/nuevo-modelo-educativo-99339>.

Sobre los autores

- ¹ Docente de tiempo completo del Tecnológico Nacional de México Campus Altiplano de Tlaxcala, México, ORCID: 0009-0003-5078-2303
- ² Docente de tiempo completo del Tecnológico Nacional de México Campus Altiplano de Tlaxcala, México. ORCID: 0009-0001-5943-2081
- ³ Docente de tiempo completo del Tecnológico Nacional de México Campus Altiplano de Tlaxcala, México, ORCID: 0009-0005-0169-5734
- ⁴ Docente de tiempo completo del Tecnológico Nacional de México Campus Altiplano de Tlaxcala, México, ORCID: 0009-0009-9389-7104



iQU4TRO EDITORES

En colaboración con:

