



Habilidades Habilidades
Influencia – Influencia
Habilidades Habilidades
Influencia – Influencia
Habilidades Habilidades
Influencia – Influencia

LAS HABILIDADES DIRECTIVAS COMO FACTOR DE INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN XALAPA, VER.

MANAGEMENT SKILLS AS AN INFLUENCE FACTOR IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION IN XALAPA, VER.

Mireya Nahoul Larrea

UNIVERSITA CIENCIA

Revista electrónica de investigación de la universidad de Xalapa. AÑO 9, NÚMERO 25. MAYO-AGOSTO 2020. ISSN 2007-3917

Doctorante en Ciencias Económicas y empresariales. Universidad de Xalapa, Xalapa, Ver. Maestría en Administración de Empresas con especialidad en Recursos Humanos. Universidad Autónoma de la Laguna. Torreón, Coah. Mención Honorífica en Examen Profesional. Especialización en Docencia Universitaria. Universidad Autónoma de la Laguna. Torreón, Coah. Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad Autónoma de la Laguna. Torreón, Coah. Mención Honorífica en Examen Profesional.





SUMARIO: I. Introducción. II. Antecedentes de la situación. III. Marco Teórico. IV. Habilidades directivas básicas V. Discusión. VI. Conclusión. VII. Referencias bibliográficas.

RESUMEN

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

Palabras clave: Habilidades Directivas. Clima organizacional.

ABSTRACT

Talking about managerial skills and organizational climate today is decisive to consider the importance of these factors for the proper functioning of organizations. In this work, a suggestion is made about the skills that the managers and middle managers of an Institution of Higher Education in Xalapa must develop, in order to contribute to the generation of a favorable organizational climate in it, due to the importance it has in job satisfaction and goal achievement

Keywords: Management skills. Organizational climate.





I. INTRODUCCIÓN

Históricamente, se ha evidenciado que la evolución social es resultado de la mejora y avance de las capacidades, conocimientos y habilidades de las personas. Y en el mismo tenor, se ha reconocido que es por medio de las destrezas de las personas, como se logra mejorar la posición productiva y competitiva de las organizaciones, siendo una de ellas el *liderazgo* en las capacidades de gestión y dirección, a lo que se atribuye en parte, el éxito organizacional.

De ahí la importancia de la adecuada gestión del talento humano que incluye una formación integral para el desarrollo de habilidades directivas que coadyuven al éxito de la organización ante un mundo rivalizante y globalizado donde las competencias administrativas y gerenciales son sumamente necesarias.

Sin embargo, se requiere de estas capacidades para lograr estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales y que no será sino con el fortalecimiento de un clima laboral satisfactorio, como uno de los factores trascendentales, en el que líderes y colaboradores participen en la consecución de las metas en el marco de un ambiente saludable de trabajo.

En esta ocasión, el enfoque es hacia el estudio de una Institución de carácter educativo cuyo objetivo es contribuir al Desarrollo Organizacional óptimo.

Es por esta razón, que se presenta el artículo denominado “**Las habilidades directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Ver.**” en el que cobra relevancia la interrelación entre ambas variables de estudio.



II. ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN

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

De acuerdo a los resultados del estudio realizado en Agosto de 2018 en la Institución de Educación Superior en Xalapa en el documento denominado “Liderazgo y la Gestión del Talento Humano en el marco de la Cultura Organizacional”, efectuado por el Dr. Juan Manuel Ortiz García, docente investigador de la Universidad Veracruzana y catedrático de la Universidad de estudio, responsable del proyecto, se muestran los siguientes datos de Cultura y Clima Organizacional mediante encuesta aplicada. Ver Fig. 1

PERCEPCION QUE TIENEN LOS COLABORADORES DE LA IES DEL ENTORNO LABORAL

COLABORADORES ADMINISTRATIVOS	65	PERCEPCIÓN
SEXO FEMENINO	34	• Compañerismo
SEXO MASCULINO	31	• Lealtad
TOTAL DEPARTAMENTOS	29	• Confianza
		• Contribución

CONSIDERACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR PARTE DE MANDOS MEDIOS

MANDOS MEDIOS	29	PERCEPCIÓN
SEXO FEMENINO	14	• Liderazgo
SEXO MASCULINO	15	• Capacidad de coordinación
		• Organización

Fig. 1. Número de encuestados



Ortiz (2018), señala en su estudio, que estos esfuerzos a pesar de ser consistentes y de alto valor realizados con las mejores intenciones por parte de las autoridades, deben estar encaminados eficazmente al logro de los objetivos personales y organizacionales; si bien se muestran señales de compañerismo, lealtad, confianza y espíritu de contribución al desarrollo de la Institución, ya pesar de que el personal se considera con las competencias necesarias para realizar su función orientado al cumplimiento de sus tareas, se sugiere, no obstante, la necesidad de un mayor dinamismo de emprendimiento que represente nuevos retos.

La dirección y mandos medios se reflejan como líderes capaces de organizar y coordinar el trabajo; por ello se recomienda que funjan como consejeros que faciliten la labor y el trabajo en equipo afirma Ortiz García.

Teniendo en consideración la definición de Clima Organizacional como el conjunto de descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona; es el conjunto de percepciones compartidas de política, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales como informales (Chiang, 2007). El Clima Organizacional puede ser caracterizado como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados (García, 2009).

Con esta afirmación se entiende que el clima organizacional que se genere en la Institución, va a influir de manera directa en las acciones que realicen los colaboradores y en la actitud general que estos tengan para desempeñar su labor diaria, lo que incide directamente en la productividad organizacional.

Con base en información obtenida en el período 2016-2018 a través de jefaturas de escuela, mandos directivos y medios, observación directa, y estudios de investigación realizados por otras Instituciones como la Universidad Veracruzana en Septiembre de 2016 y el Informe técnico del estudio realizado a la Institución de Educación Superior sobre la cultura organizacional mencionado anteriormente,





es que se detectaron áreas de oportunidad para el fortalecimiento de las habilidades directivas que repercuten en el clima organizacional de la Universidad.

El estudio realizado por la Universidad Veracruzana en septiembre de 2016, el cual es un proyecto perteneciente al sistema de prácticas profesionales realizadas en la Experiencia Educativa “Desarrollo y cultura organizacional”, de la Facultad de Psicología campus Xalapa, cuya dirección está a cargo de la Psic. Dra. Victoria Kay Cacho y su equipo de estudiantes de quinto semestre, prestadores de servicio social, la coordinación de la Unidad de Asesoría y Servicios en Psicología Organizacional (UNASPO), y un asesor especialista en el área de estadística, fue determinante para hacer un análisis acerca de cómo perciben los trabajadores del área administrativa de la Institución de Educación Superior el clima organizacional y plantear estrategias que encaminen la toma de decisiones para el mejoramiento de la satisfacción y la detección de áreas de oportunidad y por consecuencia el impacto en el entorno laboral según el estudio en mención.

De acuerdo a la información proporcionada por la IES, la población objetivo fue de 112 participantes pertenecientes a las áreas administrativas, obteniendo una muestra de 109 con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 0.5%.

Se elaboró una representación organizacional y se procedió con un muestreo aleatorio por conveniencia.

El estudio indica que el proceso empezó con la recolección de datos mediante la aplicación de Encuestas de Clima Laboral, con el objetivo de observar y registrar las interacciones del personal administrativo basadas en demandas reales. El 96.4 accedió a contestar y el 3.6% decidió no participar según los resultados.

Junto con la aplicación de la encuesta, se registraron, en un diario de campo, las observaciones y sugerencias de los participantes. Por los comentarios que se registraron, se identificaron algunas deficiencias en el funcionamiento organizacional como el no tener claras las funciones que a cada quien le corresponden, debido a que otros departamentos también realizan las mismas





actividades, duplicándolas y provocando confusión entre el personal que colabora en la Institución de acuerdo al estudio.

La investigación determinó el análisis cualitativo de las siguientes variables:

Análisis cualitativo de la variable “Liderazgo”:

“De acuerdo a las percepciones de los colaboradores, éstos consideran que sus opiniones deben ser tomadas en cuenta y ser más participativos, mediante las vías de comunicación adecuadas y reconocer el trabajo bien realizado”.

Análisis cualitativo de la variable “Motivación”:

En este aspecto, se determinó, de acuerdo a la percepción de los trabajadores que debieran existir más motivadores al incrementar el reconocimiento al desempeño y cumplimiento de tareas y otros incentivos que cubran sus necesidades básicas y logren la pertenencia.

Análisis cualitativo de la variable “Comunicación”:

En cuanto a esta variable, los colaboradores expresaron que les gustaría tener una retroalimentación de su desempeño y tiempo para externar sus opiniones personales, creando un espacio de apertura para obtener esta comunicación.

Análisis cualitativo de la variable “Espacio físico”:

La mayor parte del personal estuvo de acuerdo en su espacio físico, sin embargo hay quienes expresaron la necesidad de ventilación de algunos lugares, renovación y reorganización del inmobiliario para optimizar el trabajo.

Análisis cualitativo de la variable “Trabajo en equipo”:

En la variable que corresponde al trabajo en equipo aparecen nuevamente las opiniones acerca del mejoramiento de canales de comunicación entre áreas, así como la retroalimentación y la necesidad de establecer reuniones para la toma de decisiones.



Análisis cualitativo de la variable “Nivel de satisfacción”:

En este aspecto, se refleja la necesidad del personal en delimitar responsabilidades, reconocimientos en especie y de manera personal y en la necesidad de prestaciones adicionales otorgadas por la Institución, éstas, perspectivas indicadas en la investigación en comentario.

III. MARCO TEÓRICO

Es importante mencionar, que las habilidades directivas juegan un papel crucial en la generación de un clima favorable o desfavorable en cualquier organización, mediante la toma de decisiones y la capacidad de dirección, como lo considera la siguiente autora que refiere a 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 (Madrigal, 2009).

El liderazgo, es considerado como la habilidad gerencial más importante para el logro de objetivos, como lo describen los siguientes autores: El liderazgo ha cobrado especial relevancia en las últimas dos décadas como herramienta administrativa y de construcción de subjetividades, imprescindible para el logro de niveles adecuados de productividad, desempeño y bienestar (Schermerhorn, 2004; Robbins, 2009), por lo que esta correlación de factores, representa en este artículo un mayor interés debido al impacto con la productividad organizacional.

Ante el desafío por parte de los líderes en desarrollar competencias para hacer frente a la dinámica del mundo actual, el elemento humano requiere potencializar al máximo sus capacidades para lograr ventajas competitivas, y ante este reto, los líderes se ven en la necesidad de capacitarse en mayor medida y enfocarse al capital humano como lo refiere el siguiente autor: “En la actualidad, el talento humano es uno de los medios más importantes para lograr ventajas competitivas en las organizaciones” (Daft, 2007); para gestionar de manera óptima este talento,



los líderes deben contar con las habilidades directivas necesarias que impulsen el potencial de las personas.

Asimismo, el Diccionario de la Real Academia Española define habilidad como la "capacidad y disposición para algo" (RAE, 2001). Jafarzadeh (2013), sostiene que habilidad es la capacidad de convertir el conocimiento en acción.

Se ha considerado pertinente referir para este contexto de investigación a algunos autores, porque han descrito y estudiado las habilidades directivas básicas y más importantes, y su repercusión en el clima organizacional.

Como señala Stephen Robbins, basado en una estructura sólida: "Toda organización tiene una cultura y dependiendo de su fortaleza, ejerce una influencia significativa en las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización", (Robbins, 2009). Lo anterior impacta en el clima organizacional satisfactorio o insatisfactorio. La cultura organizacional cuando está fortalecida y genera identidad entre sus miembros, se consolida, favoreciendo sin duda el clima organizacional en todos sus ámbitos.

Respecto al clima organizacional, Frederick Glen, (1976) citado por Chiavenato (2007, p. 321), refiere que el clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica que caracteriza a cada organización. En este sentido, el clima organizacional se relaciona con la moral y satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, caliente o frío, positivo o negativo, satisfactorio o insatisfactorio, de acuerdo a cómo los colaboradores se sienten en relación con la organización.

Likert, (1951) citado por Brunet, (2007,30-32), clasifica el clima de acuerdo a las siguientes características:

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO		CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO	
Sistema I – Autoritarismo explotador	Sistema II- Autoritarismo paternalista	Sistema III - Consultivo	Sistema IV- Participativo en Grupo



<p>En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y 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, castigos, amenazas, recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.</p>	<p>El tipo de clima autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados; la mayor parte de las decisiones se toman en la cima (es donde se concentra la autoridad y el poder), pero otras decisiones se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.</p>	<p>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 de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima.</p>	<p>En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados 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 de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación e 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.</p>
--	---	--	--

Fuente: Aburto (2011) con información de Brunet (2007,30-32).

De acuerdo a la información descrita en la tabla anterior, se puede observar que los distintos tipos de clima organizacional, se derivan de los estilos de liderazgo, desde el centralizado, que toma absolutamente todas las decisiones hasta el paternalista donde los subordinados tienen más autonomía de decisión y acción, pero siempre encaminados hacia el logro de objetivos comunes. Esto determina sin duda, el adjetivo calificativo de clima organizacional, relacionando a las





habilidades directivas en función con el entorno laboral de acuerdo a la percepción de los colaboradores. Por ello, cita Brunet, que cuanto más cerca esté el clima organizacional del sistema IV, significa que la relación entre los jefes y los subordinados es mejor y el ambiente puede percibirse como idóneo; si está cerca del sistema I, las relaciones no son muy buenas. Si el clima organizacional es positivo, tendrá consecuencias favorables como logro, afiliación, poder, motivación, bajo nivel de ausentismo y mayor satisfacción, y si es negativo, las consecuencias serán alta tasa de rotación, poca o nula innovación, y baja productividad entre otros factores importantes.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.59), el clima organizacional ha sido uno de los factores más importantes para el desarrollo de una empresa o institución en todos sus ámbitos: productivo, administrativo, estructural y evolutivo. Resulta un elemento clave para explicar el comportamiento humano en el trabajo. Las organizaciones con un clima laboral deficiente, pueden difícilmente aspirar a ser mejores, debido a que su recurso más valioso se encuentra desintegrado, incomunicado, insatisfecho, preocupado y desmotivado.

Con base a los conceptos descritos, estudiar el clima organizacional resulta un factor determinante como influencia de gestión del capital humano y de los directivos de las organizaciones. Diferentes contribuciones de diversos autores sobre el tema de investigación, sugieren que quienes están al frente de las organizaciones deben estar capacitados para hacer frente a los desafíos actuales porque son quienes inciden de manera directa en el comportamiento y desempeño de los colaboradores de la Institución.

Whetten y Cameron (2005 p. 08) referencian a las Habilidades Directivas como aptitudes, roles y funciones que desempeña un directivo destacado con habilidades gerenciales y le brinda técnicas para realizar una buena planificación y administración del tiempo y recursos para alcanzar los objetivos dentro de los plazos acordados.





En este orden de ideas, según Whetten y Cameron (2005), las habilidades directivas son diez y se agrupan en tres categorías: Habilidades personales: autoconocimiento, manejo de estrés y solución analítica y creativa de problemas. Habilidades interpersonales: comunicación de apoyo, motivación de los empleados, manejo de conflicto, ganar poder e influencia y habilidades grupales: delegación, formación de equipos eficaces de trabajo y dirección hacia el cambio positivo.

Según Madrigal (2006), el desarrollo de habilidades radica fundamentalmente en la comunicación, el liderazgo, la creatividad, la toma de decisiones, los equipos de trabajo, el manejo de conflictos y la administración del tiempo y la Secretaría de la Función Pública (2008), menciona que las habilidades intra e interpersonales, visión estratégica, liderazgo, orientación a resultados, trabajo en equipo y negociación, son las principales en el desarrollo de las competencias de los directivos.

Otras habilidades existentes, de acuerdo a lo que refiere Robert Katz (1955), son las habilidades técnicas consideradas como los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. Las habilidades de trato personal que consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Y las habilidades conceptuales que son las que poseen los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

El desarrollo de estas habilidades gerenciales es imprescindible, sin embargo, Chiavenato (2000), refiere que además de estas habilidades mencionadas, es importante destacar otro tipo de competencias que sean durables. Estas competencias, las sintetiza en: conocimiento, perspectiva y actitud. Habilidades que son perdurables en el tiempo y no se hacen obsoletas.

En este contexto, Aburto (2011), hace énfasis en el Conocimiento como 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, de aplicar el conocimiento al análisis de situaciones y a la solución de problemas y directriz del negocio. Actitud, es el comportamiento personal del administrador frente a situaciones de trabajo. Es la forma personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar; incluye el impulso y determinación de innovar, de mejorar continuamente, la capacidad de hacer frente ante las situaciones complicadas y circunstancias cambiantes; la capacidad de trabajar con los demás y generar relaciones interpersonales armónicas. Por eso, la competencia más importante en todo gerente, es la actitud, sin duda.

IV. HABILIDADES DIRECTIVAS BÁSICAS

Liderazgo

Según los conceptos de los diversos autores que han estudiado las habilidades directivas, varios coinciden en que el liderazgo es la más importante, por lo que diferentes conceptos se han derivado del término liderazgo como lo refiere Robbins (2004) como “La capacidad de influir en un grupo de personas para que se logren las metas”. O bien como lo señalan Lussier y Achua (2005), “es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”. De acuerdo a Daft (2006), “Liderazgo es la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.”

Con base en los conceptos descritos anteriormente, se determina que el liderazgo es un proceso por medio del cual un individuo ejerce influencia sobre otros para lograr objetivos.

Whetten y Cameron (2005, pp.490-494), mencionan que cuando las organizaciones son dinámicas y están pasando por una transformación, las personas muestran liderazgo. Los líderes se enfocan en mantener la estabilidad, controlar la variación y refinar el desempeño actual. El liderazgo se ha equiparado



con el dinamismo, la vibración y el carisma, el equilibrio y el control. Los directivos no pueden tener éxito si no son buenos líderes y viceversa.

Es evidente que el líder está presente cuando existen cambios en las organizaciones que requieren transformaciones. Surgen los verdaderos dirigentes quienes orientan las acciones que determinan el desempeño de los colaboradores; son quienes están al frente e inciden directamente en el éxito o fracaso de ellas.

Comunicación

La comunicación es el proceso de transmitir información eficaz de una persona a otra, de tal manera que el mensaje emitido sea entendido por el receptor de una manera clara y que exista una retroalimentación oportuna.

La comunicación de apoyo es la comunicación que busca preservar una relación positiva entre los comunicadores en el momento que están abordando el problema en cuestión. Le permite proporcionar retroalimentación negativa, o resolver un asunto difícil con otra persona y como resultado fortalecer su relación. Whetten y Cameron (2005, pp.215-216).

De acuerdo al señalamiento anterior, el establecer un mecanismo efectivo de comunicación, resulta en grandes beneficios ya que aunque se esté discutiendo un problema determinado, y éste derive en una retroalimentación negativa, siempre se resolverá por la naturaleza misma de la comunicación, pero en la búsqueda constante de mantener relaciones positivas entre los participantes.

Según Losada y Heaphy (2004, pp.740-765), citado por Aburto (2011), en su investigación identifican que las organizaciones que fomentan este tipo de relaciones disfrutan de una productividad más alta, resolución de problemas más rápida, producción de mejor calidad y menos conflictos que las de los grupos y organizaciones en las que las relaciones son menos positivas.

Peter Drucker, citado por Stein (1999, pp.178-179), considera que un directivo motiva y comunica al crear un equipo con las personas que son responsables de





las diversas tareas; lo hace mediante una comunicación constante, tanto del directivo a su subordinado como viceversa.

Como lo cita Cano (2005, p.61) “la comunicación es el proceso de transmisión y circulación de información dentro de la organización, incluyendo todo tipo de información, ya sea formal, informal, verbal, o de otro tipo”.

Madrigal hace una propuesta (2006, pp.15-20) en la que sugiere que la comunicación es un proceso a través del cual se comparte un significado, ya sea que se presente como una conversación informal, interpersonal, de grupo o discurso en público. Incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, prejuiciados y retroalimentación.

Las habilidades para las comunicaciones interpersonales, deben proporcionar al directivo el conocimiento de las leyes, principios y partes componentes del proceso de comunicación, identificar las características, disposición y posibilidades del receptor, formular adecuadamente el mensaje para que resulte efectivo, saber escuchar, utilizar adecuadamente la retroalimentación, y saber cómo comunicarse con diferentes tipos de receptores, entre otros aspectos. Las habilidades para ejercer un liderazgo y motivación efectivos deben permitirle identificar los factores y comportamientos que puedan propiciar los mayores niveles de actuación (Codina, 2006).

Motivación

Whetten y Cameron (2005, p.324) comentan que la motivación se manifiesta como esfuerzo en el trabajo y que ese esfuerzo consiste en el deseo y el compromiso. Esto significa que los empleados motivados tienen el deseo de iniciar una actividad y el compromiso de realizarla lo mejor posible.

Cabe señalar que las personas son motivadas por incentivos extrínsecos e intrínsecos y que el líder eficaz, generalmente moldea el comportamiento de sus seguidores, a través de distintas herramientas como la disciplina y/o recompensa.





Según Puchol (2010), la motivación se genera cuando se crean estrategias o condiciones motivadoras para que los colaboradores se movilicen de manera independiente; además, surge del compromiso y deseo del individuo cuando siente interés por conseguir incentivos que le permitan satisfacer sus necesidades y si no se cumplen, generan frustración.

Dar a cada uno de los colaboradores reconocimiento, responsabilidad, posibilidad al desarrollo, autonomía y un trabajo interesante también es una fuente de motivación para el trabajador.

Madrigal (2006, pp.41-42), cita que entre las habilidades que debe desarrollar el líder se encuentra la de motivar. Menciona que todo líder es motivador. El líder hace que los otros hagan. Debe entender por qué actúa la gente y saber manejar las motivaciones que llevan a una persona a actuar de una forma u otra y saber cuándo manejarla.

Trabajo en equipo

Según Codina (2006), las habilidades para el trabajo en equipo, deben permitirle lograr que las decisiones se adopten considerando los diferentes factores necesarios, que cada integrante de su equipo sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de toda la organización, que pueda garantizarse el principio que Alejandro Dumas concibió para "Los Tres Mosqueteros", "todos para uno, uno para todos", que debe traducirse en la existencia de un clima de colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes factores y dependencias de la organización.

Cuando se trabaja en equipo, los objetivos se alcanzan de una manera más eficiente porque se involucra a todos los miembros de un departamento o área, quienes contribuyen a las aportaciones de metas en conjunto, lo cual les hace partícipes de los planes de acción para lograrlas y por lo tanto para sentirse involucrados en el cumplimiento global. Es definitivamente un factor motivador que el líder utiliza como herramienta para el logro de objetivos comunes, personales y organizacionales.





Las definiciones de Whetten y Cameron (2005, p.447), citan la habilidad como formación de equipos eficaces y comentan cuáles son los atributos importantes de los equipos efectivos y del trabajo en equipo hábil: tienen miembros interdependientes; es decir la productividad y eficiencia de una unidad entera son determinadas por los esfuerzos coordinados e interactivos de todos sus miembros; ayudan a los miembros a ser más eficientes trabajando juntos más que solos.

Cuando el desempeño de un equipo es eficiente, el resultado es mayor que un desempeño individual; los equipos se cohesionan mejor y dan como resultado mayor pertenencia. Cada uno de los miembros del equipo funciona como un líder y como parte integral del equipo. A pesar de existir liderazgo, éste se puede compartir con cada integrante y por lo tanto, la responsabilidad es compartida y contribuyen al éxito del conjunto.

Manejo del conflicto

De acuerdo a Madrigal (2006, pp. 98-99), quien comenta que por su origen del latín, conflictus es un compuesto de los verbos flígere inflictum (afligir, infligir), que significa chocar. Para esta autora, el conflicto significa choque.

De acuerdo a Whetten y Cameron (2005, pp.345-347) hay suficientes pruebas de que el conflicto muchas veces produce resultados dañinos. Por ejemplo, algunas personas tienen muy baja tolerancia para el desacuerdo. Si éste es resultado del trasfondo familiar, de valores culturales y características personales, el conflicto interpersonal menoscaba la energía y desmoraliza el espíritu. Asimismo, algunos tipos de conflicto, sin importar la frecuencia, por lo general producen resultados disfuncionales. Estos incluyen conflictos de personalidad y argumentos sobre cosas que no deben cambiarse.

Las investigaciones indican que los líderes, al detectar conflictos, deben ser capaces de distinguir los tipos de conflictos que se dan en las relaciones y cuáles son las causas de ellos. Se deben entender las diferencias culturales, diversidad, minorías que pueden ocasionar los conflictos en las organizaciones; cuando se identifiquen las causas, entonces lo que debe hacerse es establecer una





estrategia para abatir el conflicto una vez consideradas las preferencias personales para que se fortalezcan las relaciones al resolver las diferencias.

Según Rivas (1999, pp. 243-245), el conflicto es algo que está presente en las relaciones humanas y surge de manera natural por la divergencia de objetivos y metas y el choque de intereses de una persona o un grupo. Y define el conflicto como “la frustración producida en una persona o grupo como resultado de la oposición u obstrucción en el logro de un objetivo por parte de otra persona u otro grupo”.

Los conflictos pueden ser generados por la comunicación, la estructura, por las personas, grupos y/ o la misma organización.

V. DISCUSIÓN

Para lograr resultados favorables en la determinación del clima organizacional, no solamente al mencionar las habilidades directivas y el significado en cada una, o los diferentes elementos que conforman el entorno laboral, es importante destacar que la preparación de las personas en las organizaciones y la constante capacitación directiva, conforman un continuo aprendizaje y fuente de conocimientos al tener al capital humano preparado ante cualquier circunstancia de cambio.

Por lo anterior, se propone además la capacitación en éstas habilidades directivas mencionadas a detalle y se describe la importancia del clima organizacional, lo que conlleva a la preservación de la salud de la Institución, mediante una adecuada gestión del capital humano. Aquí radica la importancia de establecer una estrecha relación de influencia positiva entre las dos variables de estudio: Habilidades Directivas y Clima Organizacional.

Cuando se desarrollan las habilidades en los niveles directivos, se fomenta una organización equilibrada que conlleva al logro de los objetivos organizacionales y productividad laboral, por medio de la conducción de líderes que se convierten en motivadores, y que trabajan en equipo manteniendo una comunicación asertiva





que hace de los colaboradores una inspiración para lograr metas personales y organizacionales a través de un clima organizacional óptimo para ellos, los cuales, a su vez, crean un sentido de pertenencia para el logro de resultados.

Además, es imprescindible impulsar el clima de tipo participativo-consultivo y en grupo de acuerdo a la tabla arriba mencionada, en la que las políticas y las decisiones se den en la cima, pero a su vez, los subordinados estratégicos sean quienes tomen las decisiones particulares y la comunicación sea de manera ascendente, descendente y lateral, así como el motivar a los colaboradores mediante la participación continua de las decisiones más importantes en donde exista un nivel de confianza plena en los empleados y una evaluación de los resultados y desempeño mediante los objetivos estipulados previamente.

También es importante desarrollar el sentido de pertenencia sobre todo en los niveles medios y bajos, mediante el establecimiento de una estructura formal para la generación de identidad e identificación con objetivos a través de la elaboración de manuales de organización, procedimientos y descripción de puestos para delimitar funciones y responsabilidades de éstos.

Otras actividades necesarias para generar un adecuado clima, son: fomentar el trabajo en equipo mediante una comunicación eficaz y establecer los canales adecuados en la jerarquía organizacional; creación de programas de recompensas e incentivos acorde al desempeño y cargas de trabajo, así como fomentar las reuniones periódicas bien orientadas para externar opiniones e involucrar a los colaboradores para la toma de decisiones; proporcionar el material y equipo necesario para el logro de objetivos laborales y rescatar las actividades de integración para impulsar el desarrollo socio-afectivo y colaborativo de trabajo en equipo para el desarrollo personal y organizacional, entre las más importantes.

VI. CONCLUSIÓN

Las investigaciones realizadas en una Institución de Educación Superior en Xalapa sobre el clima organizacional persistente, se hacen con el propósito de tomar decisiones para establecer diferentes acciones que mejoren la satisfacción



del capital humano y del ambiente laboral para el logro de objetivos organizacionales.

El éxito en alcanzar un favorable clima organizacional depende de mantener a los colaboradores motivados y satisfechos laboralmente, por lo cual, en el caso de la IES en Xalapa, es necesario llevar a cabo una capacitación directiva continua y un diagnóstico frecuente del clima laboral en todos los departamentos con los diversos tipos de empleados quienes tienen percepciones particulares acerca de su entorno de trabajo pero siempre orientado al logro de objetivos.

En aspectos como la identificación con la dirección, el apoyo de la gerencia, los procesos y las condiciones de trabajo, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, incentivos, comunicación, relaciones interpersonales, apertura, tecnología y diseño del puesto, entre otros, cobra central importancia al momento de considerar la percepción de los empleados. En este sentido, se observa que, la interrelación existente entre las habilidades directivas y el impacto que tiene sobre el clima organizacional, es de suma importancia para que la Institución logre los objetivos propuestos.

Las consideraciones y sugerencias que se hacen al respecto son: la promoción de un ambiente más dinámico donde se fomente la creatividad; reforzar la compensación de la eficacia en el trabajo; promover una verdadera cohesión organizacional a través del trabajo en equipo, establecimiento de políticas institucionales y una sólida estructura organizacional; la comunicación, motivación y una visión estratégica orientada al logro de objetivos y detección oportuna de necesidades de capacitación, lo que se traducirá en múltiples beneficios como optimización de procesos, productividad, disminución de índices de rotación de personal y ausentismo, satisfacción laboral, relaciones interpersonales y colaboración, entre los factores más importantes del clima laboral que fortalecen su cultura para lograr los objetivos organizacionales y por consiguiente, la competitividad frente a los retos actuales.





VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto Pineda H. I. y Bonaes Valencia J., *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional*, Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Pp. 51,41-49,2011.
- Brunet L., (2007) *El clima de trabajo en las organizaciones*. México:Trillas,30-32.
- Codina Jiménez, Alexis. (Julio-Septiembre, 2018). "Conocimientos y habilidades para la gerencia de empresas cubanas en el contexto actual", en Folletos Gerenciales. Volumen XXII, No.3. (1817-1RNPS: 2087, ISSN: 1817-1788.), La Habana, Cuba, pp: 190-200.
- Chiang, Margarita, Salazar, B. C. M., y Núñez, Antonio (2007). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1*. Theoria, 16(2), 61-76.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Introducción a la Teoría general de la Administración*. México: Mc Graw Hill. Pp. 4-5, 321.
- Daft, Richard. (2006).*La experiencia del Liderazgo* (3ª ed). México: Thompson.
- Daft, Richard. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9a ed.). México: Thomson.
- Dávila, Anabella, y Martínez Nora. (1999). *Cultura en Organizaciones Latinoamericanas*. México: Siglo XXI ltesm.
- García, Santos Miguel. (2009). *Clima organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 42, 43-65.
- Hernández,R.,Fernández, C.y Baptista,P. *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.341,419-428,2006.
- Huerta, Juan José, y Rodríguez Gerardo. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Prentice Hall.
- Jafarzadeh, Sabra. (2013). *Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment*. Life Sciences Journal 10(2): 95- 104. KATZ, R.L. (1955).
- Kay, Victoria. (2016). Informe de resultados a una IES: Clima organizacional. FACULTAD DE PSICOLOGÍA-XALAPA. Unidad de asesoría y Servicios en Psicología Organizacional (UNASPO).
- Losada y Heaphy. (2004). *The role of positivity and connectivity in the performance of bussinss teams. A nonlinear model*. *American Behavioral Scientist*, p. 47. 740-765.
- Lussier R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*.



(2ª ed). México: Editorial Thompson.

Madrigal, Berta(2006). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores. Pp. 41-42

Madrigal, Berta (2009).*Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Minztberg. Henry. (1991). Formación de directivos, no MBAs. En: Minztberg y la Dirección, pp. 91- 105 Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Ortiz, Juan Manuel (2018). *El liderazgo y la Gestión del Talento Humano en el marco de la Cultura Organizacional*. Informe Técnico del estudio realizado en la IES.

Puchol, (2010). *El libro de las habilidades directivas* (3ª. Ed.). Madrid: Díaz de Santos.

Rivas (1999). *Gestión integral de Recursos Humanos*. México: Taller abierto, S,L.L. p. 243.

Robbins, Stephen. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 ed). México: Pearson Educación

Robbins, Stephen.(2009) *Comportamiento Organizacional*. 13ªEd. México: Pearson Educación.

Robbins, Stephen. (1999). *Comportamiento organizacional*. Conceptos, controversias, aplicaciones. México: Prentice-Hall.

Robbins,Stephen y M.Coulter, (2006)*Administración*.8ed.,México:PearsonPrenticeHall. Pág. 12

Shermerhorn,John.,Hunt,&Osborn,Richard.(2004).*ComportamientoOrganizacional*.México: Limusa Wiley.

Stein (1999). *El arte de gobernar según Peter Drucker*. España: Gestión 2000 . pp.175-179

Whetten David. y Cameron Kim., (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Prentice-Hall. Pp. 08-10, 18 490-494, 215-216, 324,345-347, 447.