



Habilidades gerenciales clave y clima organizacional en instituciones bancarias de México bajo escenarios pre-covid y covid: modelo uninivel y multinivel

Key management skills and organizational climate in Mexican banking institutions under pre-covid and covid scenarios: Unilevel and multilevel model

Roberto Alegría-Zebadúa*, Gustavo Alarcón-Martínez,
Jesús F. López-Pérez

Universidad Autónoma de Nuevo León, México

Recibido el 23 de abril de 2022; aceptado el 27 de octubre de 2022

Disponible en Internet el: 28 de octubre de 2022

Resumen

El objetivo de la investigación es analizar la relación entre las habilidades gerenciales trabajo en equipo, solución de problemas y manejo de conflictos laborales con respecto al clima organizacional, en el caso de las instituciones Bancarias en México mediante un modelo uninivel. Así mismo, proponer relaciones secuenciales que contemplan trabajo en equipo como variable mediadora en un modelo multinivel y contrastar los resultados de ambos modelos bajo los escenarios pre-covid y covid. Los resultados muestran que ambos modelos explican alrededor de 50% del clima organizacional en los dos escenarios; el modelo multinivel explica adicionalmente 70% de trabajo en equipo. En el modelo uninivel solución de problemas mostró significancia solo en el escenario covid, mientras que trabajo en equipo lo hizo en ambos escenarios. En el modelo multinivel todas las relaciones mostraron significancia, sin embargo, trabajo en

* Autor para correspondencia

Correo electrónico: raz_alegria@hotmail.com (R. Alegría-Zebadúa)

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4635>

0186- 1042/© 2019 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

equipo y solución de problemas presentan mayor impacto en el escenario covid, mientras que manejo de conflictos laborales lo presenta en el escenario pre-covid. Se concluye que las habilidades gerenciales bajo estudio se relacionan positivamente con clima organizacional, considerando que el covid afectó la selección y el impacto de las variables sobre el clima organizacional.

Código JEL: J24, M10, M54

Palabras clave: clima organizacional; habilidades gerenciales; trabajo en equipo; solución de problemas; manejo de conflictos laborales

Abstract

The objective of the research is to analyze the relationship between the managerial skills teamwork, problem solving and management of labor conflicts with respect to the organizational climate, in the case of banking institutions in Mexico through a unilevel model. Likewise, to propose sequential relationships that contemplate teamwork as a mediating variable in a multilevel model and to contrast the results of both models under the pre-covid and covid scenarios. The results show that both models explain about 50% of the organizational climate in the two scenarios; the multilevel model additionally explains 70% of teamwork. In the unilevel model, problem solving showed significance only in the covid scenario, while teamwork did so in both scenarios. In the multilevel model, all the relationships showed significance, however, teamwork and problem solving have a greater impact in the covid scenario, while management of labor conflicts presents it in the pre-covid scenario. It is concluded that the managerial skills under study are positively related to organizational climate, considering that the covid affected the selection and the impact of the variables on the organizational climate.

JEL Code: J24, M10, M54

Keywords: organizational climate; management skills; teamwork; problem solving; labor conflict management

Introducción

La pandemia COVID-19 obligó a las organizaciones de todo el mundo a realizar cambios en la forma de operar y trabajar ante los efectos económicos y humanos. Los líderes de las organizaciones se vieron en la necesidad de replantear las prioridades empresariales y de la fuerza laboral (Deloitte, 2021). En estas condiciones, los Bancos han participado aportando los elementos necesarios para que las operaciones financieras de las empresas, gobierno y población en general, se lleven a cabo de manera adecuada (Asociación de Bancos de México, 2022). Las empresas que pretenden tener un nivel adecuado de productividad y rentabilidad requieren permanentemente adaptarse y evolucionar ante el dinamismo de las condiciones de los mercados, deben tener claro los recursos con los que cuentan, así como la capacidad para desarrollarlos, protegerlos y hacer uso adecuado de ellos con el fin de ser competitivos en los mercados (Ibarra & Suarez, 2002). Uno de estos recursos es el capital humano, entendido como los

conocimientos, habilidades y experiencias adquiridas por las personas y que aportan valor a las organizaciones en las que participan (Bernal González, Pedraza Melo, & Castillo Hernández, 2020).

Aun durante de la pandemia COVID-19, dentro de los factores que inciden en la productividad de las empresas está el clima organizacional. Estudios empíricos como el de Canales-Farah, López-Gómez, & Napán-Yactayo (2021), Korompot (2020) y el de Palacios Molina (2019) relacionan positivamente al clima organizacional con el desempeño de los empleados, su productividad, y por consecuencia, con la rentabilidad de las empresas. Así mismo, otros estudios como los de Zulema Ybela, Cañamero Tuanama, & Cárdenas Saavedra (2021), Nahou Larrea (2019) y el de Nita & Stanciu(2015) relacionan en particular algunas habilidades gerenciales con el nivel del clima organizacional.

Por los elementos ya mencionados, es recomendable asegurar que el capital humano sea gestionado de manera adecuada para obtener su máximo rendimiento. Para este propósito, las capacidades y habilidades de la gestión de los gerentes es un elemento clave, ya que son ellos los que están permanentemente en contacto con los empleados, los administran, dirigen y coordinan (Amjad & Bhaswati, 2014).

La presente investigación pretende analizar la relación entre las habilidades gerenciales trabajo en equipo, solución de problemas y manejo de conflictos laborales con respecto al clima organizacional, en el caso de las instituciones Bancarias en México.

Planteamiento del problema

Son diversos los factores que inciden en la rentabilidad de las empresas y uno de ellos es el clima organizacional, así como reconocer el valor que proporciona el manejo adecuado del capital humano (Torres Ordóñez, 2005). Observar y analizar el clima organizacional permite detectar factores que ayudan en la administración del capital humano. Las empresas identifican necesidades de los empleados y esto les permite generar acciones dirigidas a satisfacerlas logrando incrementar el bienestar, compromiso y permanencia de los empleados (BR Consultores Asociados, 2018). Las empresas asocian el bienestar con factores como la productividad y la retención del personal (Deloitte, 2018). El aspecto de bienestar había tomado importancia inclusive desde antes de la pandemia COVID-19; fue el factor mejor calificado en su estudio de tendencia de capital humano desarrollado por Deloitte (2021). Así mismo, las empresas perciben que la experiencia vivida por los empleados dentro de las compañías incide en su nivel de compromiso y por consecuencia en su productividad. La definición de experiencia del empleado dentro de las compañías contiene diversos elementos; el ambiente de trabajo (clima organizacional) se destaca con el 65% de los casos (Deloitte, 2019).

Cuando las empresas generan planes para elevar el compromiso y bienestar de los trabajadores, reconocen al clima organizacional como uno de los elementos fundamentales. Es prioritario colocar a los empleados al centro del proceso, entender el clima organizacional y tener claro qué elementos pudieran mejorarse con el fin de incrementar la satisfacción de los empleados y su nivel de productividad (Da Silva Romero, 2018).

Las empresas que pretendan continuar creciendo e incurrir en nuevos nichos de mercado, requieren que sus dirigentes cuenten con algunas habilidades gerenciales específicas (Sisa Mazabanda, Ballesteros López, & Mejía Vayas, 2020). Dado los conocimientos técnicos que los empleados tienen y van adquiriendo durante la estancia en una compañía, van escalando y ocupando puestos en la organización; sin embargo, lo que hace posible que generen iniciativas y productividad a la empresa son sus habilidades gerenciales (Silva-Rubio, 2020).

En cuanto al sector al que pertenecen los Bancos, éste es relevante ya que provee los elementos y condiciones para que se realicen las operaciones financieras de las empresas gobierno y población en general. Mantiene como funciones básicas administrar el ahorro, utilizar el recurso del ahorro para brindar créditos que favorezcan la productividad, y finalmente, es responsable del control del sistema de pagos y transacciones financieras. En enero del 2022 se reportan 49 Bancos en México (Asociación de Bancos de México, 2022). Al cuarto trimestre del 2020 el nivel del ahorro financiero total (interno y externo) representó 102.1% (\$25.3 billones de pesos) del PIB de México, mientras que el financiamiento representó 101.4% (\$25.1 billones de pesos) del PIB (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2021).

Estos datos sustentan la importancia de analizar para los Bancos en México en el marco del clima organizacional, cómo las habilidades gerenciales inciden en él. Así, el objetivo de la presente investigación es determinar la relevancia de habilidades gerenciales clave en relación al clima organizacional en las instituciones Bancarias de México. Así mismo, se plantea como hipótesis que el trabajo en equipo, la solución de problemas y el manejo de conflictos laborales son habilidades gerenciales que impactan positivamente al clima organizacional en las Instituciones Bancarias de México.

Marco teórico

El clima organizacional, entendido como “la percepción que los empleados tienen de los elementos que conforman el ambiente laboral de la empresa en la que trabajan y que influye en su comportamiento”, se ha investigado y estudiado desde principios del siglo pasado (Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez, 2021, pág. 34).

Elton Mayo en 1927 da inicio a la Escuela Humanística de la Administración (Ganga Contreras, Piñones Santana, & Saavedra Moyano, 2015). Sustenta la teoría de las relaciones humanas (Ramos Lugo

& Triana, 2007). A finales de los años treinta, surge el concepto de clima organizacional con la teoría de campo de Kurt Lewin (Ganga Contreras, Piñones Santana, & Saavedra Moyano, 2015). En 1967 surge la teoría del clima organizacional de Likert (Rojas Nieto, 2017). De acuerdo a Dessler (1976), Litwin y Striger concluyen en sus investigaciones que el clima organizacional se refiere a características del ambiente de trabajo, éstas son percibidas por los empleados y tienen repercusiones directas sobre el desempeño laboral (García Solarte, 2009). Así mismo, existen varios modelos teóricos relativos al fenómeno clima organizacional. Dentro de ellos se podrían mencionar el Modelo teórico de Likert (1967), el Modelo teórico de Litwin y Stringer (1968) y el Modelo Teórico de Toro (1992).

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

El clima organizacional se relaciona con constructos como el comportamiento de los empleados (productividad), la satisfacción laboral, el liderazgo y las habilidades gerenciales. Korompot (2020), Palacios Molina (2019), Vasudevan & Iqbal (2018), Managheb, Razmjooei, Gharbi, Hosseini, & Amiranzadeh (2018), Domínguez Aguirre, Sánchez Garza, & Torres Hernández (2010) lo relacionan positivamente con el comportamiento de los empleados. Coronel Chugden, Ayay Arista, & Milla Pino (2020), Cabrera Luján & Trigozo Castro (2016) y Juarez Adauta (2012), relacionan positivamente el nivel de satisfacción laboral con el clima organizacional. Así mismo, Paredes-Zempual, Ibarra-Morales, & Moreno-Freites (2021), Peña Cárdenas, Díaz Díaz & Olivares Medina (2015), Serrano Orellana & Portalanza G.(2014) y Cuadra Peralta & Veloso Besio (2007) relacionan el tipo de liderazgo positivamente con él.

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

resultados para las compañías (Pereda Pérez, López-Guzmán Guzmán, & González Santa Cruz, 2014). En particular, los gerentes son un elemento importante para las organizaciones, ya que son ellos los que coordinan y motivan a los empleados, interactúan con la alta gerencia y con los clientes, a fin de lograr los objetivos individuales y colectivos de la organización (Amjad & Bhaswati, 2014).

Estudios empíricos han encontrado que existe relación positivamente entre habilidades gerenciales clave y clima organizacional. Nahou Larrea (2019), Quispe-Layme, Espinoza-Flores, Atahuaman-Estrella, Chavez-Gavidia, & Paricahua-Peralta (2017), Rojas Nieto (2017), Nita & Stanciu (2015) y Aburto Pineda (2011) reportan en sus trabajos de investigación este tipo de relación. Existen diversas habilidades gerenciales que registran esta relación, sin embargo para esta investigación se seleccionaron como variables independientes las habilidades gerenciales de trabajo en equipo, solución de problemas y manejo de conflictos laborales dado el impacto que pudieran tener considerando que el análisis se realizó bajo los escenarios pre-covid y covid. El escenario covid captura los cambios que las empresas se vieron forzados hacer derivado de la pandemia, entre ellos, evolucionar portafolios de productos y servicios, cambios tecnológicos y el trabajo remoto (García-Madurga, Grilló-Méndez, & Morte-Nadal, 2021); estas condiciones podrían haber afectado la estructura de los equipos de trabajo, generar problemas o propiciar conflictos laborales.

De acuerdo a la literatura son varias las definiciones que se han manejado para estos tres constructos. Para la variable trabajo en equipo, las definiciones reportadas por Whetten & Cameron (2011), Medina Fuenmayor (2010) y Madrigal Torres (2002) en general contienen las siguientes dimensiones: fomentar que las personas trabajen juntas buscando metas comunes, privilegia las metas comunes sobre las individuales y pondera la aportación de conocimiento, experiencia y habilidades propias al grupo (Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez, 2021). Considerando lo anterior, para la presente investigación, trabajo en equipo se define como el conjunto de personas que trabajan juntas para obtener las mismas metas. Se privilegia las metas comunes sobre las individuales. Contempla que la suma de los conocimientos, experiencias y habilidades de los integrantes del grupo potencializa el resultado. Se asociaría al término de sinergia (Medina Fuenmayor, 2010).

En relación al constructo solución de problemas, Whetten & Cameron (2011), Acevedo Borrego, Linares Barrantes, & Cachay Boza (2010) y Madrigal Torres (2002) reportan definiciones que en general contienen una de estas dos dimensiones: descripción del significado de problema o los pasos a seguir para la solución de los mismos. Por su parte, Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez (2021) consideran en su definición ambos elementos. Por tal motivo, para la presente investigación “solución de problemas es la capacidad de modificar ciertas condiciones no deseadas del estado actual y obtener las condiciones deseadas o predefinidas, cumpliendo los siguientes pasos: identificación y definición del

problema, generar soluciones alternativas, evaluar y seleccionar una alternativa, poner en práctica la solución y hacer un seguimiento” (Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez, 2021, pág. 37).

Finalmente, para la variable manejo de conflictos laborales las definiciones utilizadas por Whetten & Cameron (2011) y por Madrigal Torres (2002) incluyen uno de estos elementos: definición de conflicto laboral o fases para su manejo. Por su parte, la definición de Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez (2021) consolida ambas dimensiones. Por lo anterior, para este trabajo de investigación el manejo de conflictos laborales se define como “la capacidad gerencial de concertar acuerdos sobre diferencias presentadas en los procesos inherentes al trabajo de los empleados, cumpliendo las fases de diagnóstico del origen del conflicto, estrategia para abordarlo, ejecución de la estrategia y solución exitosa del conflicto” (Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez, 2021, pág. 36).

Método

La presente investigación se clasifica como cuantitativa, descriptiva, correlacional y explicativa. Es de tipo no experimental y longitudinal. Se utilizaron la técnica documental y la bibliográfica; la recolección de datos fue bajo la técnica de campo. El instrumento de medición fue un cuestionario. Para la operacionalización de las variables se consideraron los siguientes pasos: selección de la definición para cada constructo, precisar sus dimensiones, identificar en la literatura instrumentos de medición para estos constructos, elegir de estos instrumentos los ítems que representan las dimensiones de las variables objeto de estudio y finalmente alinear la redacción de los ítems de acuerdo a la orientación de la presente investigación. El cuestionario para la variable clima organizacional constó de 12 ítems y utilizó como base para su configuración el instrumento de Litwin y Stringer (1968) que originalmente contempla nueve dimensiones. De estas dimensiones, se seleccionaron las cinco que se refieren a aspectos relacionados con las habilidades gerenciales; las dimensiones utilizadas fueron las siguientes: responsabilidad, calidez, apoyo, conflicto e identidad. Se utilizó escala tipo Likert con la siguiente medición: 1 para totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indiferente, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Ver tabla 1.

Tabla 1
Instrumento de medición: Dimensiones y # de ítems, variable dependiente

Variable	Dimensiones	# de ítems
Clima organizacional	Responsabilidad	3
	Calidez	3
	Apoyo	2
	Conflicto	2
	Identidad	2

Fuente: Elaboración propia

Para las variables independientes el cuestionario consideró 20 ítems; 7 para trabajo en equipo, 7 para solución de problemas y 6 para manejo de conflictos laborales. Se utilizaron los instrumentos de Whetten y Cameron (2011) y Mendoza (2005) como base para su conformación. De ellos se seleccionaron los ítems que representan las dimensiones de los constructos objeto de estudio. Para dar respuesta a cada uno de los ítems en el instrumento se utilizó una escala de medición tipo Likert que consideró la siguiente medición: 1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 A veces, 4 Casi siempre y 5 Siempre. Ver tabla 2.

Tabla 2
 Instrumento de medición: Dimensiones y # de ítems, variables independientes

Variable	Dimensiones	# de ítems
Solución de problemas	Identificar y definir el problema.	2
	Generar soluciones alternativas	2
	Evaluar y seleccionar una alternativa	2
	Éxito en la solución del problema	1
Trabajo en equipo	Fomentar que las personas trabajen	2
	Privilegia las metas comunes sobre las individuales.	3
	Pondera la aportación de conocimiento del grupo	2
Manejo de conflictos laborales	Diagnosticar el origen del conflicto	2
	Generar una estrategia de solución	1
	Ejecutar la estrategia	2
	Generar acuerdos	1

Fuente: Elaboración propia

La validez de contenido de los instrumentos se confirmó a través de un grupo de expertos compuesto por tres académicos investigadores y un profesional en capital humano (Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez, 2021). El cuestionario se aplicó a 84 mandos medios (jefes, gerentes, subdirectores y directores de las áreas administrativas y operativas centrales de los Bancos).

De acuerdo a la información de la muestra se observa en la tabla 3 la estadística descriptiva en términos de media, mediana, moda y desviación estándar. Así mismo, se aprecia el comparativo de los escenarios pre-covid y covid.

Tabla 3
 Estadística descriptiva

Variable	Pre-covid			
	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Clima organizacional	3.927	3.950	3.970	.6169
Solución de problemas	3.624	3.691	3.130	.7818
Trabajo en equipo	3.810	3.892	5.000	.8426
Manejo de conflictos laborales	3.673	3.982	4.000	.9551
Variable	Covid			
	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Clima organizacional	3.866	3.973	4.000	.7186
Solución de problemas	3.613	3.688	3.000	.7516
Trabajo en equipo	3.833	3.869	5.000	.8482
Manejo de conflictos laborales	3.707	4.000	4.000	.9479
Variable	Diferencia Pre-covid vs Covid			
	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Clima organizacional	-0.060	0.023	0.030	0.1017
Solución de problemas	-0.011	-0.003	-0.130	-0.0302
Trabajo en equipo	0.023	-0.023	0.000	0.0056
Manejo de conflictos laborales	0.033	0.017	0.000	-0.0073

Fuente: Elaboración propia

Para la presente investigación, dado que los datos de acuerdo al análisis estadístico de la muestra no presentaron una distribución normal, se utilizó en su análisis un modelo de ecuaciones estructurales (SEM); herramienta multivariada que permite el estudio de variables latentes y de la variable observada (Manzano Patiño, 2017). El análisis econométrico realizado consideró dos escenarios. El escenario pre-covid (antes del inicio de la pandemia) y el escenario covid (periodo de junio a agosto 2021). Así mismo, se consideró para ambos escenarios un modelo uninivel en concordancia con las hipótesis originalmente planteadas y un segundo modelo multinivel que se contrasta con las relaciones originalmente planteadas.

Para ambos escenarios, la metodología de ecuaciones estructurales contempló el modelo de medida y el modelo estructural. El modelo de medida se relaciona a los constructos que son evaluados y considera para su análisis la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante. Por su parte, el modelo estructural considera el nivel de la R^2 , los coeficientes path y la significancia de las variables. El modelo estructural se detalla en el apartado de resultados.

Modelo de medida

El modelo de medida contempla como primera fase de análisis la consistencia interna. Para esto, se utilizó el Alfa de Cronbach para estimar el nivel de correlación de los ítems que conforman cada uno de los

constructo. Así mismo, se complementó con la Fiabilidad compuesta. Correlaciones altas denotan que los ítems miden lo mismo y representan de manera más adecuada al constructo bajo análisis. Valores inferiores a .800 presentan área de oportunidad para mejorar la redacción de los ítems y valores superiores a .900 representan alta confiabilidad (Mendoza & Garza, 2009). De acuerdo al parámetro del Alfa de Cronbach, el nivel de consistencia interna arrojó niveles dentro de los rangos recomendados para todos los constructos. Véase tabla 4.

Tabla 4
 Alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta

Variable	Alfa de Cronbach		Fiabilidad compuesta	
	Escenario Pre-Covid	Escenario Covid	Escenario Pre-Covid	Escenario Covid
Y - Clima organizacional	0.893	0.894	0.918	0.919
X1 - Trabajo en equipo	0.934	0.929	0.948	0.944
X2 - Solución de problemas	0.899	0.897	0.925	0.924
X3 - Manejo de conflictos laborales	0.939	0.938	0.953	0.952

Fuente: Elaboración propia en base a los datos recolectados

Este análisis de consistencia interna se corrió para cada una de las dimensiones que conforman los cuatro constructos bajo estudio. En general se observa que los parámetros se ubican dentro de los rangos recomendados. Ver tabla 5.

Tabla 5
 Alfa de Cronbach por dimensiones

Variable	Dimensiones	Escenario Pre-Covid	Escenario Covid
Clima organizacional	Responsabilidad	0.717	0.769
	Calidez	0.827	0.849
	Apoyo	0.652	0.746
	Conflicto	0.553	0.606
	Identidad	0.822	0.857
Solución de problemas	Identificar y definir el problema.	0.779	0.750
	Generar soluciones alternativas	0.841	0.857
	Evaluar y seleccionar una alternativa	0.912	0.904
	Éxito en la solución del problema	*	*
Trabajo en equipo	Fomentar que las personas trabajen	0.833	0.814
	Privilegia las metas comunes sobre las individuales.	0.888	0.877
	Pondera la aportación de conocimiento del grupo	0.840	0.842

Manejo de conflictos laborables	Diagnosticar el origen del conflicto	0.912	0.909
	Generar una estrategia de solución	*	*
	Ejecutar la estrategia	0.889	0.887
	Generar acuerdos	*	*

* Dimensiones con un ítem

Fuente: Elaboración propia

La segunda fase del modelo de medida es la validez convergente; se refiere a la medida en la que el constructo coincide para explicar la varianza de sus elementos. Como primer paso de esta fase, se estima que los ítems que conforman un constructo mantengan cargas adecuadas. Para la presente investigación, el nivel de cargas de los ítems que conforman los constructos se fijaron por arriba de .750 con el fin de asegurar explicar al menos el 50 por ciento de la varianza del indicador. Como segundo paso para estimar la validez convergente se calculó la varianza extraída media (AVE). Para estimar el AVE se eleva al cuadrado las cargas externas de cada constructo y se calcula el valor medio. El valor mínimo recomendado para el AVE es del .500. Esto implica que el constructo explique al menos el 50 por ciento de la varianza de los elementos que lo componen (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). El nivel de AVE de los constructos resultó dentro del rango recomendado. Véase tabla 6.

Tabla 6
 Varianza extraída media (AVE)

Variable	Escenario Pre-Covid	Escenario Covid
Y - Clima organizacional	0.652	0.652
X1 - Trabajo en equipo	0.753	0.739
X2 - Solución de problemas	0.712	0.708
X3 - Manejo de conflictos laborales	0.803	0.798

Fuente: Elaboración propia en base a los datos recolectados

La tercera fase del modelo de medida es la validez discriminante y se refiere a que un constructo debe ser diferente al resto de los constructos que conforman un mismo modelo estructural (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Para la estimación de la validez discriminante se llevó a cabo lo propuesto por Fornell y Lacker (1981), quienes exponen que existe validez discriminante si la varianza compartida entre dos constructos es menor a la varianza extraída de un constructo en particular (Martínez-García & Martínez-Caro, 2009). Los resultados están dentro de los parámetros establecidos como aceptables en ambos escenarios. Véase tabla 7

Tabla 7
 Criterio Fornell y Lacker

Variable	Escenario Pre-Covid				Escenario Covid			
	Clima organizacional	Manejo de conflictos laborales	Solución de problemas	Trabajo en equipo	Clima organizacional	Manejo de conflictos laborales	Solución de problemas	Trabajo en equipo
Clima organizacional	0.807				0.809			
Manejo de conflictos laborales	0.673	0.896			0.556	0.893		
Solución de problemas	0.672	0.819	0.844		0.690	0.781	0.841	
Trabajo en equipo	0.703	0.795	0.823	0.868	0.715	0.748	0.799	0.859

Fuente: Elaboración propia en base a los datos recolectados

Resultados

Modelo estructural

El nivel en el que el modelo explica el fenómeno bajo estudio se representa por la R^2 la cual expresa en términos porcentuales en qué medida las variables latentes consideradas en el modelo estructural explican la variable dependiente (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). El modelo definido para la presente investigación arroja una R^2 de .537 para el escenario pre-covid y .554 para el covid; es decir, trabajo en equipo (TE), solución de problemas (SP) y manejo de conflictos laborales (MC) explican en un 53.7% y 55.4% el nivel del clima organizacional (CO) en el escenario pre-covid y covid respectivamente. Véase figura 1

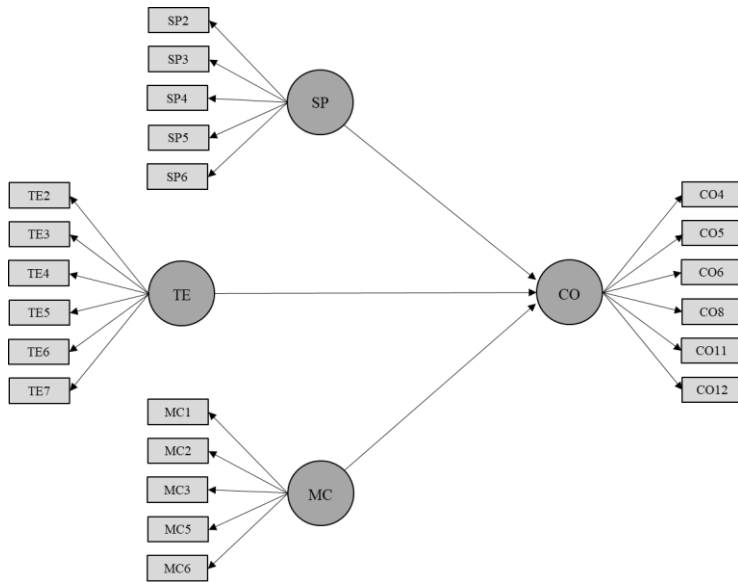


Figura 1.- Modelo univariado – escenarios pre-covid y covid
Fuente: Elaboración propia en base a los datos recolectados

Una vez definido el modelo estructural, se evaluó el impacto de los coeficientes path y su significancia. Para el cálculo de la significancia de las variables latentes se utilizó la técnica de bootstrapping en el PLS-ESM. El proceso genera el estimador medio de los coeficientes path y el error estándar o la varianza de los coeficientes path; con estos dos indicadores se estimó la significancia. La magnitud de los coeficientes path se relaciona con el nivel de impacto que las variables latentes tienen sobre la variable dependiente. En la tabla 8 se señala el coeficiente path, la prueba T y el nivel de significancia (P Valor en porcentaje). La variable trabajo en equipo con coeficientes path de 0.378 y 0.491 en los escenarios pre-covid y covid respectivamente, resulta significativa con respecto a clima organizacional. La variable solución de problemas con coeficiente path de 0.385 muestra significancia con respecto a clima organizacional solo en el escenario covid.

Tabla 8
 Coeficientes Path, prueba T y P Valor

Variable	Escenario Pre-Covid			Escenario Covid		
	Coefficiente	Prueba	P	Coefficiente	Prueba	P
	Path	T	valor	Path	T	valor
X1 - Trabajo en equipo	0.378	2.193	2.4%	0.491	3.721	0.0%
X2 - Solución de problemas				0.385	2.420	1.5%
X3 - Manejo de conflictos laborales						

Fuente: Elaboración propia en base a los datos recolectados

El nivel de colinealidad se estimó mediante el factor de inflación de la varianza (VIF). Niveles similares o superiores a 5 del VIF manifiestan problemas de colinealidad entre los constructos que conforman el modelo que se está utilizando (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Tanto para el escenario pre-Covid, como para el Covid, el modelo utilizado muestra niveles de VIF inferiores al límite máximo sugerido. Por lo anterior, se determina que no existe problema de colinealidad en el modelo. Véase tabla 9.

Tabla 9
 Colinealidad

Variable	Escenario Pre-Covid	Escenario Covid
X1 - Trabajo en equipo	3.601	3.104
X2 - Solución de problemas	4.017	3.504
X3 - Manejo de conflictos laborales	3.523	2.874

Fuente: Elaboración propia en base a los datos recolectados

De acuerdo a los resultados de significancia se comprueba la hipótesis de la variable trabajo en equipo tanto en el escenario pre-covid como en el covid. La variable solución de problemas solo se comprueba en el escenario covid. En ninguno de los escenarios se comprueba la variable manejo de conflictos laborales.

Posterior al análisis de los resultados del modelo uninivel y a la comprobación de hipótesis originalmente planteadas, se procedió a la construcción de un modelo adicional de carácter multinivel con los mismos constructos e ítems utilizados en el modelo uninivel. El objetivo fue detectar relaciones adicionales a las planteadas en el modelo uninivel. Dado que el constructo trabajo en equipo (TE) en el modelo uninivel arrojó significancia en ambos escenarios, se conservó este constructo como variable mediadora con relación al clima organizacional (CO); vinculándose las variables solución de problemas (SP) y manejo de conflictos laborales (MC) con la variable mediadora. Derivado de lo antes comentado, se generó el modelo multinivel de la figura 2 para el escenario pre-covid y covid.

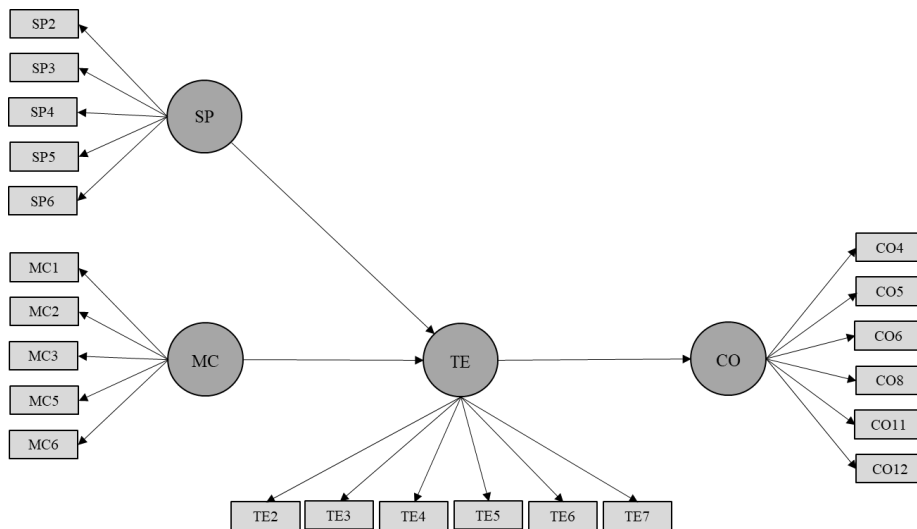


Figura 2.- Modelo multinivel – escenarios pre-covid y covid
 Fuente: Elaboración propia en base a los datos recolectados

Para el planteamiento multinivel, el análisis del modelo de medida relativo a la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante, arrojó resultados similares al modelo uninivel en ambos escenarios. Por su parte, el modelo estructural reporta una R^2 para clima organizacional de .493 y .512 para los escenarios pre-covid y covid respectivamente. Para trabajo en equipo una R^2 de .723 y .681 para pre-covid y covid respectivamente. Los coeficientes path se ubicaron en .702, .522 y .368 para trabajo en equipo, solución de problemas y manejo de conflictos laborales respectivamente en el escenario pre-covid. Para el escenario covid los coeficientes path fueron .715, .563 y .308 respectivamente para dichas variables. Se observa significancia en todas las relaciones planteadas en el modelo multinivel. No se presentan problemas de colinealidad; el valor de VIF en pre-covid fue de 3.02 y 2.53 en covid.

Contraste del modelo uninivel y multinivel

El valor de R^2 para la variable clima organizacional tanto en el escenario pre-covid, como en el covid, es ligeramente inferior en el modelo multinivel que en el modelo uninivel. Sin embargo, en ambos escenarios y modelos la R^2 para clima organizacional indica que las variables independientes bajo estudio explican este fenómeno en niveles alrededor del 50%. Por su parte, el modelo multinivel permite obtener la R^2 para la variable trabajo en equipo. Así mismo, mientras que en el modelo uninivel se registra significancia de una sola variable en el escenario pre-covid y dos en el covid, la secuencia de la relación de variables

planteadas en el modelo multinivel, arroja significancia para todas las variables en ambos escenarios. A pesar de que no se presentan problemas de colinealidad en ninguno de los dos modelos y escenarios, se observa que es menor en el modelo multinivel y en el escenario covid. Véase tabla 10.

Tabla 10
Resultados Modelo estructural Uninivel vs Multinivel

Modelo	Relación	Escenario Pre-Covid			Escenario Covid				
		VI F	R ²	Coefficiente Path	P Valor	VIF	R ²	Coefficiente Path	P Valor
Uninivel	TE a CO		0.53	0.378	2.4%			0.491	0.0%
	SP a CO		7			0.554	0.385	1.5%	
	MC a CO								
	TE	3.6				3.1			
	SP	4.0				3.5			
	MC	3.5				2.9			
Multinivel	SP a TE		0.72	0.522	0.0%			0.563	0.0%
	MC a TE		3	0.368	0.4%		0.681	0.308	1.6%
	SP	3.0				2.5			
	MC	3.0				2.5			
	SP a CO*		0.49	0.367	0.1%			0.402	0.0%
	MC a CO*		3	0.259	0.3%		0.512	0.220	1.3%
	TE a CO			0.702	0.0%			0.715	0.0%
	TE	1.0				1.0			

CO.- Clima organizacional, TE.- Trabajo en equipo, SP.- Solución de problemas, MC.- Manejo de conflictos laborales

* Efectos indirectos

Fuente: Elaboración propia en base a los datos recolectados

Se realizó un análisis de la diferencia de impactos en los escenarios pre-covid y covid para todas las relaciones. Al respecto se encontró que son significativas. La mayor diferencia de los coeficientes path se registra en la relación trabajo en equipo y clima organizacional en el modelo uninivel con un 19.58% de incremento. Por su parte, los coeficientes path de las relaciones de manejo de conflictos laborales con trabajo en equipo y con clima organizacional en el modelo multinivel se reducen 7.07% y 6.18% respectivamente. El resto de las relaciones presentan diferencias de impacto menores a estas. Véase tabla 11.

Tabla 11
 Diferencias de impactos - coeficientes Path

Modelo	Relación	Escenario Pre-Covid		Escenario Covid		Nivel de Significancia	Diferencia Coeficientes Path *
		Coefficiente Path	Error estándar	Coefficiente Path	Error estándar		
Uninivel	TE a CO	0.378	0.166	0.491	0.130	0.00%	19.58%
	SP a TE	0.522	0.130	0.563	0.125	1.94%	1.53%
	MC a TE	0.368	0.132	0.308	0.128	0.16%	-7.07%
Multinivel	SP a CO**	0.367	0.107	0.402	0.105	1.69%	1.91%
	MC a CO**	0.259	0.090	0.220	0.088	0.25%	-6.18%
	TE a CO	0.702	0.063	0.715	0.053	7.49%	0.20%

CO.- Clima organizacional, TE.- Trabajo en equipo, SP.- Solución de problemas, MC.- Manejo de conflictos laborales

* Nivel de significancia para la diferencia de los coeficientes Path del 5% a excepción de TE a CO que es del 10%

** Efectos indirectos

Fuente: Elaboración propia en base a los datos recolectados

Conclusiones

Los resultados obtenidos complementan la literatura actual, ya que manifiestan algunas diferencias con lo reportado en ella. De acuerdo al modelo uninivel, las variables solución de problemas y manejo de conflictos laborales no reportan significancia con clima organizacional en el escenario pre-covid y manejo de conflictos laborales no lo reporta en el escenario covid, a pesar de que estudios empíricos previos si reportan esta relación. Nahou Larrea (2019), Rojas Nieto (2017) y Quispe-Layme, Espinoza-Flores, Atahua-man-Estrella, Chavez-Gavidia, & Paricahua-Peralta (2017) lo reportan para el manejo de conflictos laborales y Rojas Nieto (2017) para solución de problemas. La variación en estos resultados con respecto al antecedente encontrado en la literatura se puede deber a diversos factores, entre ellos, a que los segmentos o industrias analizadas en las investigaciones son diferentes y no corresponden a las mismas latitudes, ni cronológicamente al mismo tiempo. Así mismo, el efecto de la pandemia, causado por el covid, afectó las condiciones generales en las que se desarrollan las empresas y el nivel de estrés que estas condiciones generan hacia el interior de las propias empresas.

El modelo uninivel arroja que la significancia de las variables es diferente para el escenario pre-covid y covid. Mientras trabajo en equipo se relaciona positivamente con clima organizacional en ambos escenarios, solución de problemas solo lo hace en el escenario covid. Esto se puede explicar por el cambio de las condiciones que prevalecen en las empresas en el escenario covid. Es de esperarse que un ambiente de estrés generado por la pandemia demande mayor importancia en la solución de problemas por parte de los gerentes de los Bancos en México. Así mismo, para la variable trabajo en equipo, el análisis de impactos de sus coeficientes path muestra que su impacto sobre clima organizacional se incrementa en el

escenario covid y esto también se puede asociar al estrés generado por la pandemia; bajo estas condiciones, se requiere mayor habilidad para generar trabajo en equipo en las organizaciones. Este efecto sobre la significancia de variables y su nivel de impacto puede ser un elemento que explique el por qué en ocasiones algunas habilidades gerenciales muestran significancia con respecto al clima organizacional y en otras no.

Por su parte, el modelo multinivel permitió observar relaciones adicionales a las originalmente planteadas en la presente investigación. Sus relaciones secuenciales se comprueban y reportan relación entre las variables solución de problemas y manejo de conflictos laborales con clima organizacional; así como el efecto mediador de la variable trabajo en equipo en esta relación. Las habilidades gerenciales bajo estudio reflejan significancia en ambos escenarios, sin embargo, su impacto tiene un cambio significativo. Al igual que en el modelo uninivel, el impacto de la variable trabajo en equipo sobre clima organizacional se incrementa en el escenario covid. La variable solución de problemas incrementa su impacto sobre clima organizacional y sobre trabajo en equipo en el escenario covid. Bajo este modelo también se confirma que un ambiente de estrés demanda mayor habilidad gerencial relativa a solución de problemas para mantener el clima organizacional en niveles adecuados. Por su parte, la variable manejo de conflictos laborales reduce su impacto sobre clima organizacional y sobre trabajo en equipo. A diferencia del incremento de problemas presentados por los cambios operativos y funcionales que tuvieron que realizar las organizaciones por efectos del covid, los conflictos laborales no se comportan de la misma manera, ya que las relaciones interpersonales se redujeron por el home office. Bajo esta situación fue menos exigente la necesidad de la habilidad gerencial manejo de conflictos laborales en el escenario covid.

Recomendaciones

Dado los resultados de la presente investigación, es de utilidad para las empresas considerar las habilidades gerenciales solución de problemas, trabajo en equipo y manejo de conflictos laborales, cuando aborden temas de capital humano y analicen su clima organizacional. Así mismo, será recomendable continuar esta línea de investigación incorporando otras habilidades gerenciales, segmentos productivos diferentes y contemplar el impacto que pudiera tener el proceso de recuperación de la pandemia y el efecto de las generaciones (baby boomers, generación X, millennials, generación Z). Finalmente, considerando que la presente investigación incorporó escenarios que no tenían antecedentes en la literatura y se propusieron relaciones secuenciales adicionales, se pone a consideración que este tipo de investigación sea analizada en otros sectores productivos y latitudes a efectos de robustecer su consistencia bajo diferentes escenarios.

Referencias

- Aburto Pineda, H. I. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, vol. 19, núm. 51, 41-49. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>
- Acevedo Borrego, A., Linares Barrantes, C., & Cachay Boza, O. (2010). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas. *Industrial Data*, 13(1), 18-27. Obtenido de http://ateneo.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1913/industrial_data02v13n1_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alegría Zebadúa, R. M., & Alarcón Martínez, G. (2021). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias en México. *VinculaTégica*, 7(2), 33-48. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Amjad, A., & Bhaswati, P. (2014). Influence of Organizational Climate and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study. *The Carrington Rand Journal of Social Sciences*, 1(2), 1-20. Obtenido de https://www.academia.edu/8107622/Influence_of_Organizational_Climate_and_Organizational_Culture_on_Management_Effectiveness_An_Inquisitive_Study
- Arias gallegos, W., & Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia y trabajo*, 16(51), 185-191. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Asociación de Bancos de México. (2022). Página de la ABM. Obtenido de <https://www.abm.org.mx/la-banca-en-mexico/>. Consultado el 10 de febrero de 2022.
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Castillo Hernández, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Espacios*, 41(22), 213-227. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>
- BR Consultores Asociados. (21 de Noviembre de 2018). Inicio / Noticias: BR Consultores Asociados. Obtenido de BR Consultores Asociados Web site: <http://www.brconsultores.com.mx/noticias/mexico-entre-los-10-paises-con-mayor-indice-de-rotacion-laboral/>. Consultado el 07 de octubre de 2021
- Bustamante-Ubilla, M., Lapo-Maza, M., Tello- Sánchez, M., & Núñez Lapo, M. (2018). Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional. *Revista Empresarial*, 12(46), 12-23. doi:DOI:<https://doi.org/10.23878/empr.v12i46.122>

- Cabrera Luján, C. O., & Trigozo Castro, G. M. (2016). Percepción del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de la Unión Peruana del Sur, 2015. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 3(1), 47-60. doi:DOI: <https://doi.org/10.17162/riva.v3i1.1265>
- Canales-Farah, A. M., López-Gómez, J. A., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. *Interdisciplinaria KOINONIA*, VI(1), 124-142. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1217>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (01 de julio de 2021). CNVB - Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Obtenido de <https://www.gob.mx/cnbv/articulos/reporte-de-ahorro-financiero-y-financiamiento-a-diciembre-de-2020?idiom=es>. Consultada el 28 de septiembre de 2021.
- Coronel Chugden, J. W., Ayay Arista, G., & Milla Pino, M. E. (Septiembre-Diciembre de 2020). Clima organizacional, satisfacción laboral y gestión administrativa en los órganos de apoyo de una universidad pública. *Revista de la Universidad de Zulia*(31), 52-70. doi:<http://dx.doi.org/10.46925/rdluz.31.05>
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum*, 22(2), 43-58. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>
- Da Silva Romero, S. (2018). Portada/Red Forbes/: Forbes. Obtenido de Forbes Web site: <http://www.forbes.com.mx/compromiso-laboral-y-felicidad-del-colaborador/>. Consultado el 07 de octubre 2021.
- Del Toro Granados, J., Salazar Sotter, M. C., & Gómez Rangel, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una Pyme de servicios de ingeniería. *Clío América*, 204-227. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114801>
- Deloitte. (2018). Tendencias en Capital Humano 2018 México. México: Deloitte Consulting Group S.C. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano-2018.html>
- Deloitte. (2019). Tendencias en Capital Humano en México 2019. México: Deloitte Consulting Group S.C. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano-2019.html>
- Deloitte. (2021). Tendencias globales de capital humano. México: Deloitte Consulting Group S.C. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/sv/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano-2021.html>

- Domínguez Aguirre, L. R., Sánchez Garza, J. A., & Torres Hernández, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia*, 18(50), 24-32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67415744005>
- Ganga Contreras, F. A., Piñones Santana, M. A., & Saavedra Moyano, L. (2015). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *Revista FENopina*, 73. Obtenido de <http://www.fsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>
- García-Madurga, M. Á., Grilló-Méndez, A. J., & Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21). doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadrenos de administración*(42), 43-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Hair, J., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (01 de 2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1). doi:<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Ibarra, M. S., & Suarez, H. J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales (Universidad de Valladolid)*(15), 63 - 89. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>
- Juarez Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>
- Korompot, A. (2020). Influence of Motivation and Work Environment The Performance of Employees Pt. Multi Putra Makmur. *American Journal of Multidisciplinary Research & Development*, 2(3), 21-25. Obtenido de <https://www.ajmrd.com/vol-2-issue-3/>
- Madrigal Torres, B. E. (2002). *Habilidades directivas*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- Managheb, S. E., Razmjooei, P., Gharbi, M. R., Hosseini, M., & Amiranzadeh, M. (2018). Mediating role of organizational silence in the relationship between organizational climate and job performance. *Amazonia Investiga*, 7(12), 72-86. Obtenido de <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/567>
- Manzano Patiño, A. P. (2017). Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales. *Investigación en educación médica*, 7(25), 67-72. doi:<https://doi.org/10.1016/j.riem.2017.11.002>

- Martínez-García, J. A., & Martínez-Caro, L. (2009). La validez discriminante como criterio de evaluación de escalas: ¿teoría o estadística? *Universitas Psychologica*, 8(1), 27-36. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64712168003>
- Medina Fuenmayor, M. (2010). Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo. *Telos*, 12(1), 79-97. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99312518006>
- Mendoza, J., & Garza, J. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación. *Innovaciones de negocios*, 6(11), 17-32. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/12508>
- Mora, L., & Osorio, E. (2006). Relación entre el clima organizacional y las habilidades gerenciales. *Universidad de la Sabana*, 1-29. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10818/4534>
- Nahou Larrea, M. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020. *Ciencia Administrativa*(2), 92-100. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2020/02/11CA201902.pdf>
- Nita, M., & Stanciu, R. (2015). The influence of the management communication on the organizational culture and climate. *Annals of the oradea university, Fascicle of Management and Technological Engineering*(1), 105-108. Obtenido de <http://imt.uoradea.ro/auo.fmte/files-2015-v1/Monica%20NITA%20-%20THE%20INFLUENCE%20OF%20THE%20MANAGEMENT%20COMMUNICATION%20ON%20THE%20ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20AND%20CLIMATE.pdf>
- Palacios Molina, D. L. (2019). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal administrativo de los distritos de salud de la provincia Manabí.Ecuador. *Revista ECA Sinergia*, 10(1), 70-84. doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i1.1196
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., & Moreno-Freites, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50(127), 69-90. doi:<https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M., & Olivares Medina, M. M. (2015). Diagnóstico del clima organizacional promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional, administración & finanzas*, 8(5), 15-24. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=2661626>
- Pereda Pérez, F. J., López-Guzmán Guzmán, T., & González Santa Cruz, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10(3), 528-561. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.511>

- Quispe-Layme, W., Espinoza-Flores, B., Atahuaman-Estrella, S.-M., Chavez-Gavidia, C., & Paricahua-Peralta, J.-N. (2017). Manejo de conflictos en el clima organizacional de los trabajadores de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. *Ceprosimad*, 5(1), 20-29. Obtenido de <https://www.journal.ceprosimad.com/index.php/ceprosimad/article/view/41>
- Ramos Lugo, G. E., & Triana, M. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aportación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia et Technica*, 2(34), 309-314. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/revista/12913/V/2?inicio=151>
- Rodríguez M., A., Paz Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007>
- Rojas Nieto, K. L. (2017). Habilidades gerenciales y clima organizacional en los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting S.A.C. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/22104>
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza G., A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v5nsp11/2027-5692-sdn-5-spe11-117.pdf>
- Silva-Rubio, E. (2020). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. *Digital Publisher*, 6(2), 148-163. doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.6.314
- Sisa Mazabanda, C. A., Ballesteros López, L. G., & Mejía Vayas, C. V. (2020). Factores potenciadores de las competencias gerenciales para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados. *Digital Publisher*, 5(5), 4-22. doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.5.200
- Torres Ordóñez, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento & Gestión*(18), 151-176. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601807>
- Vasudevan, L., & Iqbal, A. (2018). Relationship between organizational climate and citizenship behavior of the non-supervisory staff in Bank Simpanan National, Malaysia. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 3(4), 287-302. doi:DOI:10.22034/IJHCUM.2018.04.03
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Zulema Ybela, A. E., Cañamero Tuanama, N. I., & Cárdenas Saavedra, A. (2021). El clima organizacional y la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia, Lima, 2016. *Revista Iberoamericana de la Educación*, 1. Obtenido de <https://doi.org/10.31876/ie.vi.90>