



**ESPE**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS**  
**INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**  
**DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA: “IMPACTO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN EL CLIMA**  
**ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS**  
**ARMADAS - ESPE: UNA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN”**

**AUTORAS: ALEJANDRO GUALLICHICO, JOSSELYN ABIGAIL**

**CARRERA CÁRDENAS, VALERIA ALEJANDRA**

**DIRECTORA: ING. GARCÍA AGUILAR, JUANITA DEL CARMEN, MBA.**

**SANGOLQUÍ**

**2020**



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, *“IMPACTO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE: UNA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN”* fue realizado por las señoritas: *Alejandro Guallichico, Josselyn Abigail y Carrera Cárdenas, Valeria Alejandra*, el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 05 de Febrero de 2020

Ing. Juanita Del Carmen García Aguilar, MBA.

C.C.: 171261532-5



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Nosotras, *Alejandro Guallichico, Josselyn Abigail y Carrera Cárdenas, Valeria Alejandra*, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: *“IMPACTO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE: UNA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN”* en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 05 de Febrero de 2020

Alejandro Guallichico, Josselyn Abigail

C.C.: 171809092-9

Carrera Cárdenas, Valeria Alejandra

C.C.: 172383921-1



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, *Alejandro Guallichico, Josselyn Abigail y Carrera Cárdenas, Valeria Alejandra*, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“IMPACTO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE: UNA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN”** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 05 de Febrero de 2020

Alejandro Guallichico, Josselyn Abigail

C.C.: 171809092-9

Carrera Cárdenas, Valeria Alejandra

C.C.: 172383921-1

## **DEDICATORIA**

La concepción de esta tesis se la dedico a Dios, mis padres, mi familia y mi enamorado. A Dios por siempre cuidarme y darme el don de la fortaleza, para vencer las diferentes adversidades que se me presentan. Al pilar fundamental de mi vida, mi madre, quien ha velado siempre por mi bienestar y educación, depositando su entera confianza en mí, sin dudar ni un solo momento de mis capacidades y habilidades, apoyándome incondicionalmente en mis sueños. A toda mi familia, por estar a mi lado en esta larga lucha, por apoyarme en mis alegrías y tristezas, en especial a mi primo Rodolfo, que fue mi ejemplo a seguir desde niña, quien confió plenamente en mí. Y finalmente a Christian por cuidarme, darme fuerzas y siempre estar a mi lado con palabras de aliento.

### **Josselyn Abigail Alejandro Guallichico**

A Dios, mis padres, hermanos y abuelitos. A Dios por darme vida, salud y sabiduría, por estar presente en todos mis días cuidándome y permitiéndome ser mejor cada día. A mis padres Marco Carrera y Cristina Cárdenas por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, educándome y apoyándome incondicionalmente en todas mis metas propuestas, todos mis logros son por y para ellos. Mis hermanos Mateo Carrera y Daniela Carrera que son parte fundamental en mi vida, quienes a pesar de todo siempre están para apoyarme y cuidarme. Finalmente pero no menos importantes, a mis abuelitos José Carrera, Georgina Chávez y Ana Barrera, quienes contribuyeron en mi educación y formación, consintiéndome y reprendiéndome para ser una persona de bien. Gracias por todo su amor, esfuerzo, dedicación y apoyo, les amo y les amaré incondicionalmente hasta el fin de mis días.

### **Valeria Alejandra Carrera Cárdenas**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a nuestros padres quienes han sido los principales promotores de nuestros sueños y logros a lo largo de nuestra vida personal y académica. A cada uno de los que son parte de nuestras familias y a todas las personas que de una u otra manera han estado a nuestro lado apoyándonos.

A nuestros docentes, a quienes debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias por sus enseñanzas, especialmente un eterno agradecimiento a nuestra tutora Ing. Juanita del Carmen García por su guía, paciencia y apoyo. De igual manera al Crnel. Carlos Estrella, Ing. Alejandro Galvis, junto con la Unidad de Talento Humano y la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional, quienes han estado junto a nosotros compartiendo sus conocimientos para conseguir que este proyecto se culmine de manera exitosa.

Gracias a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, por su ayuda y predisposición en el levantamiento de la información. De igual manera agradecemos el habernos abierto las puertas para formarnos profesionalmente y dejar en alto el nombre de la universidad gracias a sus valores institucionales impartidos: honestidad, respeto por la dignidad humana, disciplina, identidad, responsabilidad social y civismo, los que estarán presentes durante el resto de nuestras vidas.

**Josselyn Alejandro y Valeria Carrera**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	ii
<b>AUTORIZACIÓN</b> .....	iii
<b>AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD</b> .....	iv
<b>DEDICATORIA</b> .....	v
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	xi
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	xiv
<b>II. RESUMEN</b> .....	xv
<b>III. ABSTRACT</b> .....	xvi
<b>IV. DELIMITACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO</b> .....	xvii
<b>V. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	xvii
<b>VI. OBJETIVOS</b> .....	1
<b>VII. DETERMINACIÓN DE VARIABLES</b> .....	2
<b>VIII. HIPÓTESIS</b> .....	2
<b>IX. ESTRUCTURA DE LA TESIS</b> .....	2
<b>CAPÍTULO I</b> .....	5
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	5
<b>1.1. Base teórica</b> .....	7
<b>1.1.1. Habilidades directivas</b> .....	7

<b>1.1.2. Cultura organizacional</b> .....	30
<b>1.1.3. Clima organizacional</b> .....	35
<b>1.2. Modelos</b> .....	43
<b>1.2.1. Modelo de habilidades administrativas esenciales</b> .....	43
<b>1.2.2. Modelo de competing values framework</b> .....	53
<b>1.3. Elementos conceptuales de la tesis</b> .....	68
<b>1.4. Marco referencial</b> .....	72
<b>1.4.1. Relación de las habilidades directivas con la cultura organizacional</b> .....	72
<b>1.4.2. Relación de las habilidades directivas con el clima organizacional</b> .....	72
<b>1.4.3. Trabajos previos relacionados con las variables de estudio</b> .....	74
<b>CAPITULO II</b> .....	77
<b>HISTORIA DEL OBJETO DE ESTUDIO</b> .....	77
<b>2.1. Historia</b> .....	77
<b>2.2. Planificación estratégica</b> .....	93
<b>2.3. Estructura Organizacional</b> .....	97
<b>CAPÍTULO III</b> .....	99
<b>METODOLOGÍA</b> .....	99
<b>3.1. Enfoque de investigación: Mixto</b> .....	99
<b>3.2. Alcance de la investigación: Correlacional y explicativo</b> .....	100
<b>3.3. Diseño de la investigación: No experimental</b> .....	101
<b>3.4. Tipología de la investigación: Longitudinal de corte transversal</b> .....	102



<b>3.5. Fuentes de investigación: Mixta</b> .....	102
<b>3.6. Instrumento de recolección de información</b> .....	103
<b>3.6.1. Encuestas</b> .....	103
<b>3.7. Población de estudio</b> .....	105
<b>3.8. Muestra</b> .....	106
<b>3.9. Matriz de variables</b> .....	107
<b>3.9.1. Grupos de enfoque</b> .....	108
<b>3.10. Diseño de instrumentos de investigación</b> .....	109
<b>3.10.1. Validación de expertos</b> .....	109
<b>3.10.2. Dimensiones e indicadores de las encuestas</b> .....	115
<b>3.10.3. Escala de medición de encuesta Likert</b> .....	117
<b>3.11. Proceso de levantamiento de información</b> .....	119
<b>3.12. Técnicas procesamiento de datos</b> .....	120
<b>3.13. Técnicas estadísticas de análisis de datos</b> .....	120
<b>3.13.1. Statical Package for the Social Science - SPSS</b> .....	120
<b>3.13.2. Análisis factorial</b> .....	120
<b>3.13.3. Correlación de Pearson</b> .....	124
<b>4.1. Diagnóstico de las habilidades directivas</b> .....	127
<b>4.2. Diagnóstico del clima organizacional</b> .....	144
<b>4.3. Análisis correlación de Pearson</b> .....	157
<b>4.4. Resultados Focus group</b> .....	161

**CAPÍTULO V** ..... 164

**PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN**..... 164

**CAPÍTULO VI** ..... 182

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** ..... 182

**REFERENCIAS** ..... 187

**ANEXOS** ..... 200

**Anexo 1. Cuestionario de Habilidades Directivas** ..... 200

**Anexo 2. Cuestionario de Clima Organizacional**..... 200

**Anexo 3. Hoja de respuestas**..... 200

**Anexo 4. Cronograma de levantamiento de información** ..... 200

**Anexo 5. Cronograma implementación plan de acción** ..... 200

**Anexo 6. Evidencia fotográfica**..... 200

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Estructura de la tesis.....	3
<b>Tabla 2.</b> Características de las culturas modelo Valores en Competencia .....	55
<b>Tabla 3.</b> Dimensiones del modelo de habilidades directivas y valores en competencia .....	67
<b>Tabla 4.</b> Autores analizados en el marco teórico de la investigación .....	69
<b>Tabla 5.</b> Objetivos estratégicos Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.....	95
<b>Tabla 6.</b> Detalle del número de trabajadores por Campus.....	105
<b>Tabla 7.</b> Matriz de objetivos, hipótesis, dimensiones y variables .....	107
<b>Tabla 8.</b> Lista expertos evaluadores del instrumento .....	110
<b>Tabla 9.</b> Validación de expertos Habilidades directivas.....	112
<b>Tabla 10.</b> Relación preguntas encuesta con dimensiones clima organizacional.....	116
<b>Tabla 11.</b> Relación preguntas encuesta con dimensiones habilidades esenciales.....	117
<b>Tabla 12.</b> Matriz componentes rotados habilidades directivas.....	131
<b>Tabla 13.</b> Matriz de componentes rotados habilidades personales.....	134
<b>Tabla 14.</b> Matriz de componentes rotados habilidades interpersonales .....	137
<b>Tabla 15.</b> Matriz de componentes rotados habilidades grupales .....	141
<b>Tabla 16.</b> Resultados análisis factorial clima organizacional.....	147
<b>Tabla 17.</b> Matriz de componentes rotados cultura clan .....	149
<b>Tabla 18.</b> Matriz de componentes rotados cultura jerárquica.....	153
<b>Tabla 19.</b> Correlación habilidades directivas y clima organizacional .....	157
<b>Tabla 20.</b> Correlaciones entre habilidades directivas y culturas organizacionales.....	158
<b>Tabla 21.</b> Dimensiones predominantes de las variables de estudio.....	160
<b>Tabla 22.</b> Participantes que integraron el grupo focal .....	161
<b>Tabla 23.</b> Metodología 5W + 2H.....	172
<b>Tabla 24.</b> Plan de acción propuesto.....	174

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Árbol de problemas del deficiente clima laboral en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE .....	xix
<b>Figura 2.</b> Línea de tiempo evolución de las habilidades directivas .....	26
<b>Figura 3.</b> Línea de tiempo evolución de las habilidades directivas (continuación).....	27
<b>Figura 4.</b> Línea de tiempo evolución del clima organizacional.....	40
<b>Figura 5.</b> Habilidades administrativas esenciales .....	45
<b>Figura 6.</b> Modelo de valores en competencia.....	55
<b>Figura 7.</b> Línea de tiempo evolución nombre Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.....	92
<b>Figura 8.</b> Mapa Estratégico de la ESPE. ....	96
<b>Figura 9.</b> Cadena de Valor - ESPE. ....	97
<b>Figura 10.</b> Organigrama nivel 1 y nivel 3 de la ESPE. ....	98
<b>Figura 11.</b> Diagrama de flujo levantamiento de información.....	119
<b>Figura 12.</b> Interpretación coeficiente de Pearson .....	125
<b>Figura 13.</b> Habilidades directivas: Género .....	127
<b>Figura 14.</b> Habilidades directivas: Edad.....	128
<b>Figura 15.</b> Habilidades directivas: Especialización.....	129
<b>Figura 16.</b> Habilidades directivas: Nivel de educación.....	129
<b>Figura 17.</b> Representación gráfica telaraña dimensiones de Habilidades Directivas .....	132
<b>Figura 18.</b> Representación gráfica habilidades personales.....	134
<b>Figura 19.</b> Representación gráfica habilidades interpersonales .....	137
<b>Figura 20.</b> Representación gráfica habilidades grupales .....	141
<b>Figura 21.</b> Clima organizacional: Género .....	144
<b>Figura 22.</b> Clima organizacional: Edad.....	144

<b>Figura 23.</b> Clima organizacional: Régimen laboral.....	145
<b>Figura 24.</b> Clima organizacional: Espacialización.....	146
<b>Figura 25.</b> Representación gráfica telaraña dimensiones de Cultura organizacional .....	148
<b>Figura 26.</b> Representación gráfica telaraña dimensiones de la cultura clan.....	150
<b>Figura 27.</b> Representación gráfica telaraña dimensiones cultura jerárquica .....	153
<b>Figura 28.</b> Ciclo de mejora continúa .....	168
<b>Figura 29.</b> Diagrama causa – efecto clima organizacional y habilidades directivas. ....	170

## **I. INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones deben instaurar metas a conseguir, estableciendo planes y estrategias para lograr las mismas. Por lo tanto, deben contar con personal de gerencia capacitado que posea habilidades directivas que contribuyan al logro de las metas planteadas. El personal que ocupa puestos de gerencia se lo conoce como gerente o directivo y son los encargados de la gestión de acciones, medidas y procesos necesarios para el cumplimiento y seguimiento de las metas planteadas dentro de la organización.

Las habilidades directivas son un punto clave para el éxito o fracaso de las organizaciones, porque los directivos deben saber manejar adecuadamente los recursos tanto materiales como humanos. Los recursos materiales abarcan la materia prima e información que se utiliza dentro de las compañías y los recursos humanos hacen referencia a las personas que trabajan en la empresa a cambio de salarios contribuyendo al desarrollo de la organización. En efecto, los directivos deben guiar a su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de objetivos institucionales y personales.

Partiendo de lo anterior, cuando las organizaciones cuentan con directivos ineficientes se presentan situaciones que afectan a las mismas, entre estos la desmotivación del personal, mal manejo de conflictos, incremento del liderazgo autoritario y problemas de comunicación interna y externa. Estas causas ocasionan la afectación directa al clima organizacional, que trae consigo el incremento de la rotación de personal, desinterés laboral, incumplimiento de objetivos y disminución en la productividad y competitividad de la organización.

En efecto, las organizaciones requieren directivos que tengan habilidades y competencias necesarias para manejar sus vidas y las relaciones con los demás. Los directivos hábiles y competentes, dentro de sus planificaciones, deben crear estrategias enfocadas a su equipo de

trabajo. En consecuencia, los directivos por medio de sus conocimientos y destrezas aplicados correctamente lograrán eficacia dentro de la organización.

## **II. RESUMEN**

Esta investigación tiene por objeto de estudio las habilidades directivas y el clima organizacional. El objetivo principal es determinar el impacto de las habilidades directivas en el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. La metodología utilizada tiene un enfoque mixto, que abarca datos cualitativos y cuantitativos, además es una investigación de tipo no experimental de corte transversal, correlacional y explicativo. La población de estudio es de 1981 personas, la cual está conformada por docentes, servidores públicos, código de trabajo y personal directivo civil y militar. Para el cálculo de la muestra se utilizó el muestreo intencional de 1099 trabajadores y 100 directivos. Para medir el impacto de las habilidades directivas en el clima organizacional se utilizaron dos métodos de análisis estadísticos; análisis factorial y correlación de Pearson. Los resultados obtenidos demuestran que las habilidades directivas si influyen en el clima organizacional de la Universidad. Por último, se propone un plan de acción para mejorar las habilidades directivas y clima organizacional de la Universidad.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **HABILIDADES DIRECTIVAS**
- **CULTURA ORGANIZACIONAL**
- **CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **III. ABSTRACT**

This research aims to study managerial skills and the organizational climate. The main objective is to determine the impact of managerial skills on the organizational climate of the Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. The methodology used has a mixed approach, which encompasses qualitative and quantitative data. It is also a non-experimental type of cross-sectional, correlational and explanatory research. The study population is 1981 people, which is made up of teachers, public servants, labor code and civil and military management personnel. The intentional sampling of 1099 workers and 100 managers was used to calculate the sample. To measure the impact of managerial skills on the organizational climate, two statistical analysis methods were used; Pearson's factor analysis and correlation. The results obtained show that management skills do influence the organizational climate of the University. Finally, an action plan is proposed to improve the managerial skills and organizational climate of the University.

#### **KEYWORDS:**

- **MANAGEMENT SKILLS**
- **ORGANIZATIONAL CULTURE**
- **ORGANIZATIONAL CLIMATE**



#### **IV. DELIMITACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO**

Impacto de las habilidades directivas en el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas –ESPE: una propuesta de plan de acción.

#### **V. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El clima organizacional es fundamental dentro de toda organización para que las personas que la conforman realicen su trabajo de manera correcta. Se relaciona con las habilidades directivas porque es importante que las organizaciones cuenten con altos directivos que sean capaces de conducir al personal a su cargo, para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Toda empresa tiene objetivos y metas por los cuales trabaja, sin embargo estos objetivos se pueden volver inalcanzables si sus empleados se encuentran dentro de un deficiente clima organizacional; entre las principales causas que afectan al clima organizacional están entre otros, la carencia de habilidades directivas, sobrecarga laboral y baja motivación.

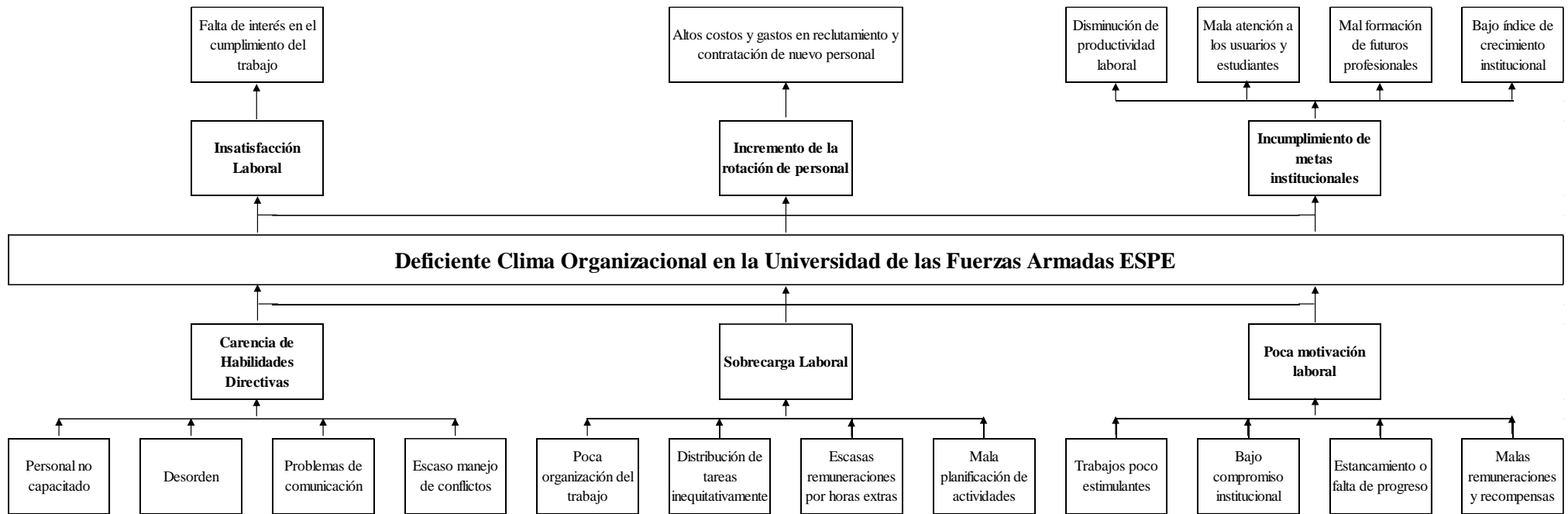
La carencia de habilidades directivas se origina por el personal no capacitado, desorden, problemas de comunicación y escaso manejo de conflictos; la sobrecarga laboral se presenta por la poca organización del trabajo, distribución inequitativa de tareas, escasas remuneraciones por horas extras y mala planificación de actividades; y la baja motivación laboral, la cual se presenta por la inexistencia de estimulaciones económicas y morales al equipo de trabajo, estancamiento o limitado acceso a oportunidades de progreso o ascenso dentro de la organización.

Como resultado de lo anteriormente expuesto, se plantea como principal problema el deficiente clima organizacional que conlleva a la insatisfacción laboral por parte de los trabajadores lo que se refleja en el incumplimiento de sus funciones; incremento de la rotación de personal generando

altos costos y gastos en el proceso de contratación de nuevo personal; y el incumplimiento de metas institucionales, el cual provoca la disminución de productividad laboral y mala atención a los usuarios siendo en este estudio los estudiantes de la Universidad.

Tomando en cuenta el planteamiento antes mencionado, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto de las habilidades directivas en el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE?

En la figura 1, mediante un árbol de problemas, se plantea gráficamente las principales causas y consecuencias del deficiente clima organizacional dentro de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.



**Figura 1.** Árbol de problemas del deficiente clima laboral en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

**Fuente:** Adaptado de Soberanes, L. & De la Fuente, A. (2009). *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones* (Novena ed.). México.

La investigación es beneficiosa tanto para trabajadores como para estudiantes que pertenecen a la institución, puesto que se planteará un plan de acción para mejorar el clima organizacional, el cual se basará en las habilidades directivas y permitirá mejorar el servicio, la calidad del trabajo y así obtener mejores resultados.

## **VI. OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Determinar el impacto de las habilidades directivas en el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

### **Objetivos específicos**

- Identificar el marco teórico para realizar el estudio de las habilidades directivas y el clima organizacional.
- Caracterizar el modelo de valores en competencia y el modelo de habilidades directivas esenciales de acuerdo con la perspectiva de los autores.
- Realizar el diagnóstico de las habilidades directivas y el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas –ESPE.
- Determinar si las habilidades directivas influyen el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.
- Proponer un plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

## **VII. DETERMINACIÓN DE VARIABLES**

En base a los objetivos general y específicos, la variable dependiente de la presente investigación es la cultura organizacional y la variable independiente son las habilidades directivas.

## **VIII. HIPÓTESIS**

*H<sub>1</sub>*: El personal directivo de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE tiene habilidades personales, interpersonales y grupales.

*H<sub>0</sub>*: El personal directivo de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE no tiene habilidades personales, interpersonales y grupales.

*H<sub>2</sub>*: El clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE se enmarca en una cultura jerárquica.

*H<sub>0</sub>*: El clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE no se enmarca en una cultura jerárquica.

*H<sub>3</sub>*: Las habilidades directivas influyen fuerte, directa y positivamente en el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.

*H<sub>0</sub>*: Las habilidades directivas no influyen fuerte, directa y positivamente en el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.

## **IX. ESTRUCTURA DE LA TESIS**

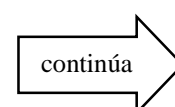
La presente tesis de investigación está distribuida en seis capítulos, mismos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos planteados; tanto general como específicos. En la Tabla 1 se presenta

la estructura de cada capítulo relacionado con temas tratados en cada uno, los objetivos que les corresponde y las hipótesis planteadas.

**Tabla 1.**

*Estructura de la tesis*

<b>Capítulo</b>	<b>Temas</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis</b>
Capítulo I: Marco Teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Teorías de soporte</li> <li>* Conceptualización de variables</li> <li>* Modelos utilizados en la investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar el marco teórico para realizar el estudio de las habilidades directivas y el clima organizacional.</li> <li>* Caracterizar el modelo de valores en competencia y el modelo de habilidades directivas esenciales de acuerdo con la perspectiva de los autores.</li> </ul>	
Capítulo II: Historia del objeto de estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Marco referencial</li> <li>* Evolución del objeto de estudio</li> <li>* Enfoque, alcance, diseño, tipología y fuentes de investigación</li> <li>* Instrumentos de recolección de información</li> </ul>		
Capítulo III: Metodología	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Población y muestra de estudio</li> <li>* Matriz de variables</li> <li>* Diseño de instrumentos de investigación</li> <li>* Proceso de levantamiento de información</li> </ul>		



	* Técnicas de procesamiento de datos		
	* Técnicas estadísticas de análisis		
Capítulo IV: Resultados	* Diagnóstico de las habilidades directivas	* Realizar el diagnóstico de las habilidades directivas y el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas –ESPE.	* El personal directivo de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE tiene habilidades personales, interpersonales y grupales. * El clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE se enmarca en una cultura jerárquica.
	* Diagnóstico del clima organizacional		* Las habilidades directivas influyen fuerte, directa y positivamente en el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.
	* Análisis correlación de Pearson	* Determinar si las habilidades directivas influyen el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.	
	* Resultados focus group		
Capítulo V: Propuesta (Plan de acción)	* Plan de acción propuesto	* Proponer un plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.	
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	* Conclusiones * Recomendaciones		

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

El presente capítulo, está dedicado a la revisión teórica. Se centra en el análisis de las dos variables de estudio; habilidades directivas y clima organizacional. Se encuentra dividido en tres partes; base teórica, modelos de medición y marco referencial.

En cuanto a la variable de habilidades directivas en relación a la base teórica; se realiza una regresión en el tiempo mencionando teorías que dieron origen a la variable. Entre las teorías planteadas se encuentran: administración científica, burocracia, clásica, relaciones humanas, neoclásica y desarrollo organizacional. Estas teorías con el pasar del tiempo dieron origen al liderazgo; el cual era importante que los administradores, capataces o jefes manejen dentro de las organizaciones. En consecuencia, se crearon las teorías de los rasgos, comportamiento, influencia y de relaciones.

Las teorías mencionadas anteriormente están enfocadas en la evolución que tuvieron los líderes, administradores o capataces con respecto a sus habilidades, y como manejaban a sus subordinados. De igual manera se plantea una línea de tiempo en donde se resumen las habilidades de los líderes en cada una de las teorías y como estas han ido mejorando con el pasar de los años. Sobre esta base, se conceptualiza la variable habilidades directivas, en donde se mencionan definiciones planteadas por varios autores y se define el concepto que más se apega a la investigación.

Con respecto al clima organizacional en relación a la base teórica, se ha realizado un estudio de las diferentes teorías que dieron origen a esta variable, siendo sus inicios dentro de las corrientes antropológicas y sociales así como en la corriente tradicional moderna, abarcando diferentes teorías



entre ellas: la teoría crítica, cultura moderna y tradicional obteniendo como resultado la gestión de la cultura. Más adelante se detallan las diferentes teorías de clima organizacional en las que tenemos la teoría de campo, sistemática, de clima organizacional propuesto por Likert, teniendo como principales corrientes la psicología moderna y la corriente funcionalista, a través de las teorías mencionadas se pudo conceptualizar la variable clima organizacional.

En el segundo punto, se mencionan los modelos que se utilizan para medir las variables, mencionando las dimensiones y categorías respectivamente. Para habilidades directivas se utilizó el modelo de habilidades administrativas esenciales, planteado por Whetten y Cameron. Consta de tres dimensiones; habilidades personales, grupales e interpersonales; las cuales se subdividen en categorías.

Dentro de las habilidades personales se encuentran el desarrollo del autoconocimiento, manejo de estrés y solución creativa y analítica de problemas. Las habilidades interpersonales contienen el manejo de conflictos, motivación de empleados, comunicación de apoyo y ganar poder e influir. Por último, las habilidades grupales hacen referencia a la formación de equipos eficaces, dirección hacia el cambio positivo y facultamiento y delegación.

Seguidamente se presenta el modelo de valores en competencia propuesto por Cameron y Quinn el mismo que permite medir la variable clima organizacional. Consta de cuatro cuadrantes donde se detallan cada uno de los tipos de cultura organizacional: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado con sus respectivas dimensiones.

La cultura clan tiene como dimensiones del clima organizacional al bienestar de los empleados, autonomía, integración, involucramiento y comunicación, apoyo del supervisor, énfasis en el

entrenamiento y la ética; la cultura adhocrática esta medida de acuerdo a las dimensiones de innovación y flexibilidad, reflexividad y tecnología. La cultura jerárquica contiene las dimensiones de tradición, centralización, complejidad, tensión y estrés, control, poder y gobernabilidad y finalmente la cultura de mercado o de metas relacionales donde se mide la claridad de metas, el esfuerzo, la calidad y la retroalimentación del desempeño.

En el marco referencial se hace énfasis en el análisis de las relaciones entre las dos variables de estudio. En primera instancia se hace referencia a estudios donde se evidencia la relación entre habilidades directivas con cultura organizacional; posteriormente se analiza la relación de habilidades con el clima organizacional. Dentro de este contexto, se mencionan investigaciones realizadas anteriormente sobre las dos variables de estudio y los resultados obtenidos.

## **1.1. Base teórica**

### **1.1.1. Habilidades directivas**

Las habilidades directivas están dentro del campo de la administración; es por eso que existen varias teorías que se han desarrollado a lo largo de los años, las cuales han evolucionado y han contribuido a la conceptualización de la variable. Chiavenato (2007) considera que existen prácticas, enfoques y teorías que se han detectado durante los años 1903 y 1990, los cuales han servido de base para describir y explicar en qué consiste cada teoría y las evoluciones que han tenido las mismas (Chiavenato, 2007). Estas principales teorías se mencionan a continuación.

### **Teoría de la administración científica**

Según Pedraza (2012), Surgió a principios del siglo XX, como consecuencia de las necesidades sociales; cuando el ser humano no podía realizar ciertas actividades por sí solo y necesitaba de la

ayuda de otro para llevarlas a cabo. En esa época, la caza y la pesca fueron las principales actividades que se realizaban en grupo, lo que conllevó a utilizar la administración basándose en métodos empíricos. En efecto; planear, organizar y controlar eran algunos de los principios administrativos que aplicaron antiguas civilizaciones de Egipto, China, Roma y Grecia (Pedraza, 2012).

Frederick Winslow Taylor inició la escuela de la administración científica. Esta teoría recibió este nombre por su enfoque en aplicar métodos como la observación y medición a los problemas administrativos, mejorando así la eficiencia de las organizaciones (Pedraza, 2012). Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson y Henry Ford son algunos de los autores que han aportado a esta teoría (Pedraza, 2012).

Según Chiavenato (2007), Taylor, el principal exponente, centró sus estudios en incrementar la eficiencia y productividad de las organizaciones mediante la racionalización del trabajo del obrero. Analizó desde el nivel obrero hacia el supervisor y la gerencia (enfoque de abajo hacia arriba) y centró sus estudios en el incremento de la productividad. La organización racional del trabajo consistía en estudiar el método de trabajo, los movimientos necesarios para el cumplimiento de una tarea y el tiempo estándar determinado para ejecutarla (Chiavenato, 2007).

Según Medina & Avila (2002), Taylor estableció tres factores fundamentales; el primero consistía en racionalizar el trabajo, el segundo hacía referencia a remuneraciones basadas en la producción y el tercero señala que la eficiencia depende entre otros factores del método de trabajo, remuneración y adecuación de herramientas de trabajo y equipos de producción (Medina & Avila, 2002). Al mismo tiempo Aldave (2018), menciona que propuso cuatro principios; planeación, preparación, control y ejecución. El primero sustituye la improvisación, el segundo selecciona

científicamente a los trabajadores para posteriormente prepararlos y entrenarlos, al igual que la maquinaria y equipos de producción para aumentar la producción, el tercero verifica la ejecución de tareas de acuerdo a las normas establecidas dentro de las organizaciones y el cuarto tiene una adecuada distribución de responsabilidades y atribuciones conllevando a que el trabajo sea más disciplinado (Aldave, 2018).

Partiendo de los supuestos anteriores, según Cassutti (2016) los trabajadores eran considerados personas vagas y su única motivación era el dinero. Debían ser controlados y supervisados muy de cerca para que cumplieran con sus funciones (Cassutti , 2016). En este sentido, Gismano & Schwerdt (2012), el sistema de vigilancia Taylorista consistía en una relación capataz - obrero basada en la cooperación, al establecer el papel que juega cada uno de ellos en relación con el otro: el capataz aparece como un instructor y agente de planeación que se preocupa por señalar siempre la manera más adecuada de realizar las tareas asignadas, mientras que el obrero era un aprendiz y estaba en constante perfeccionamiento (Gismano & Schwerdt , 2012).

Según Chiavenato (2007), Taylor al no compartir la centralización de la autoridad, planteó la supervisión funcional, la cual consistía en que la especialización de cada trabajador debía complementarse con la especialización del supervisor. Existían varios supervisores especializados en determinadas áreas, teniendo autoridad funcional relacionada a su especialidad. Cada operario recibía instrucciones, órdenes y orientación por medio de su jefe de grupo, en vez de estar en contacto directo con la administración (Chiavenato, 2007).

Según Chiavenato (2007), en síntesis, la gerencia estaba inspirada en los modelos militares, funcionando como una dictadura benigna. El gerente planteaba, controlaba, pensaba y mandaba el trabajo mientras que los trabajadores debían obedecer y ejecutar conforme al plan previsto. El

método establecido por el gerente para realizar las tareas debía ser utilizado por los trabajadores sin cuestionarlo (Chiavenato, 2007).

Según Whetten & Cameron (2011), esta teoría contribuye al sustento teórico de la variable habilidades directivas porque los autores Whetten y Cameron en sus estudios mencionan que es importante que las personas cuenten con habilidades, capacidades y conocimientos para realizar y cumplir actividades de administración y liderazgo, ya sea para cumplir con el trabajo como la relación que mantiene con los compañeros de trabajo (Whetten & Cameron, 2011).

### **Teoría de la burocracia**

Según Medina & Avila (2002), Max Weber fue el principal exponente de esta teoría, quien hace referencia a la burocracia como característica del diseño organizacional. Weber consideraba que las organizaciones deben utilizar la burocracia para aumentar la eficiencia y tener un control efectivo del personal. Planteó la necesidad de definir estrictamente la jerarquía, gobernadas con normas claras y precisas (Medina & Avila, 2002).

Según Aburto & Bonales (2011), el modelo burocrático hace referencia a una normativa en donde se enfatiza la estructura organizacional y las funciones que se cumplen dentro de la misma. Entre otras funciones se encuentra la especialización, estructuración, predicción, estabilidad, racionalidad y democracia. A su vez, establece rigidez, impersonalidad y desplazamiento de objetivos organizacionales (Aburto & Bonales, 2011).

Para Chiavenato (2007), la burocracia es considerada como una forma de organización humana basada en la racionalidad, es decir adecuar los medios necesarios para alcanzar los fines pretendidos, con la finalidad de garantizar la eficiencia necesaria para lograr los objetivos. La

distribución de las actividades se hace impersonalmente; en términos de cargos y funciones y no de personas involucradas; es decir, sin considerar las personas como personas, sino como ocupantes de cargos y de funciones. Los subordinados por su parte obedecen al superior, y deben ser profesionales; es decir tener especializaciones en los cargos que ocupan, y reciben remuneraciones en base a sus puestos (Chiavenato, 2007).

Según Chiavenato (2007), en consecuencia el superior tiene plena autoridad sobre sus subordinados, es quien toma las decisiones sobre sus trabajadores. Selecciona y escoge al empleado basándose en competencias y capacidades que presenten. Si los trabajadores demuestran méritos, capacidades y competencias nuevas, pueden ser promovidos o ascendidos a cargos superiores (Chiavenato, 2007).

Según Medina (2016), Max Weber escribió una obra para regir sociedades, donde claramente tipifica tres tipos. Carismática, la cual estaba regida por un líder cuyo carisma lo dotaba de autoridad y poder necesarios para poder dominar las reglas y normas que se imponían al grupo; tradicional estaba regida por la autoridad tradicional y en caso de fallecimiento del padre, el primer hijo varón tomaba las riendas de las familias; y legal en donde predominan normas impersonales y racionalidad en la selección de medios y fines, como en las grandes empresas, en los estados modernos, en los ejércitos (Medina E. , 2016).

En síntesis, según Medina (2016), Weber ideó la teoría de la burocracia para proponer un funcionamiento organizacional que era nuevo en esa época. Menciona que esta forma de organización garantizaba entre otras cualidades deseadas dentro de las empresas disciplina, precisión, confianza y rigor. La consideraba como un aparato con un alto grado de eficacia a nivel técnico (Medina E. , 2016).

Sobre la base de las ideas expuestas, se concluye que dentro de esta teoría inicia el concepto de liderazgo, teniendo como enfoque principal el poder y autoridad. Whetten & Cameron (2011) mencionan en el modelo de habilidades directivas esenciales propuesto, que la administración hábil por parte de los trabajadores es el elemento fundamental para el éxito organizacional. En consecuencia, se han realizado varios estudios en diferentes industrias; en donde los resultados obtenidos indican que las organizaciones deben contar con personal directivo hábil y competente para garantizar el éxito de las mismas (Whetten & Cameron, 2011).

### **Teoría Clásica**

Según Chiavenato (2007), surgió a comienzos del XX, Henry Fayol desarrolló esta teoría que se ocupaba del aumento de la eficiencia de las empresas mediante la organización y aplicación de principios científicos de la administración. James D. Money, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick, son algunos de los autores que aportaron a esta teoría. Desarrolló un enfoque opuesto al de Taylor, estudiando desde la dirección hacia los obreros (de arriba hacia abajo) y proponiendo cinco principios: Planeación, organización, dirección, coordinación y control (Chiavenato, 2007).

Para Medina & Avila (2002), el incremento de la eficiencia dentro de las organizaciones se lo obtenía mediante la organización de sus departamentos y sus interrelaciones estructurales. Hizo énfasis en la estructura organizacional y el funcionamiento de las organizaciones (Medina & Avila, 2002). Asimismo; Aldave (2018) menciona que la teoría clásica centra su atención en definir la estructura para garantizar eficiencia dentro de todas las partes involucradas en las organizaciones, tanto a nivel de departamentos como de personas. Sobre el asunto, es necesario mencionar que las tareas no deben realizarse únicamente por las autoridades sino por todo el equipo de trabajo (Aldave, 2018).

Según Medina & Avila (2002), Henry Fayol afirmaba que la administración es una habilidad, y la alta dirección debe contar con ésta para garantizar el correcto funcionamiento de las organizaciones. Igualmente, planteó catorce principios que fundamentan su aportación, los cuales son: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del bien individual al bien común, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo (Medina & Avila, 2002).

Según Aguilera (2017), dentro de este marco, Fayol planteó que tanto obreros como gerentes son seres humanos y es importante considerarlos como tal al momento de crear un solo equipo de trabajo. Las organizaciones necesitaban jefes que sean capaces de asumir ciertas responsabilidades, como dirigir a su equipo de trabajo, planear actividades, y con gran cantidad de conocimientos relacionados a la organización en donde trabajan. A través de los cuales las organizaciones lograban la obtención de metas y objetivos planteados (Aguilera, 2017).

En síntesis, Aguilera (2017) menciona que la teoría clásica consideraba que la autoridad máxima de una organización debe estar concentrada en la cúpula. La autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas. Cada empleado debía recibir órdenes de un solo superior, por lo que debían asignar un solo jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo, (Aguilera, 2017).

Whetten & Cameron (2011) mencionan dentro de sus estudios que un líder debe contar con ciertas habilidades de mando; entre otras importantes son el facultamiento y delegación, formación de equipos eficaces y ganar poder e influir. Estas habilidades no están relacionadas a conocimientos



técnicos, sino más bien a los sentimientos de las personas. En consecuencia, esta teoría contribuye a la conceptualización de la variable independiente de estudio, (Whetten & Cameron, 2011).

### **Teoría de las relaciones humanas**

Según Giraldo & Naranjo (2014) esta teoría surgió en Estados Unidos en 1932. Fue un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración, en donde se aplicaban métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse a la fuerza. Los principales pensadores son Hugo Münsterberg, Ordimy Tead, Mary Parker Follet, Chester Barnard y Elton Mayo, quienes desarrollaron distintos postulados para el beneficio de las organizaciones (Giraldo & Naranjo, 2014).

Medina & Avila (2002), mencionan que Follet se enfocó en la conducta humana. Planteó entre otros aspectos la necesidad de las personas de trabajar en grupos, un liderazgo participativo, toma de decisiones y solución de problemas en conjunto. Debido a esto postuló tres factores, los cuales son; contacto directo con las personas interesadas, planificación y adopción de directrices políticas y la continuidad del proceso (Medina & Avila, 2002).

Medina & Avila (2002) señalan que Barnard por su parte, considera a las organizaciones como sistemas sociales que deben ser eficientes y efectivos. Una empresa debe equilibrar las metas organizacionales con los objetivos y necesidades individuales para mejorar la productividad de la misma. En este sentido, se considera al trabajador como un factor básico y estratégico dentro de las organizaciones para la consecución de metas y objetivos tanto a nivel empresarial como personal (Medina & Avila, 2002).

Mayo (1933), al igual que Barnard establecía que los trabajadores son un factor clave dentro de las organizaciones, por lo que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos. Sobre la base de lo expuesto anteriormente, el autor demostró que si los trabajadores no son escuchados ni considerados por parte de sus superiores, no existirá cooperación dentro de los proyectos de la organización. Es en esta teoría en donde el liderazgo pasa a sustituir la autoridad jerárquica formal (Mayo, 1933).

Chiavenato (2007) menciona que esta teoría se preocupó por las personas en lugar de las tareas. Cada persona posee una personalidad propia y diferenciada que influye en el comportamiento y en las actitudes de las otras personas con las que entra en contacto y, por otro lado, también es influenciada por las otras personas. La organización no puede tratar a los empleados uno por uno, como si fueran átomos aislados, debe tratarlos como miembros de grupos, sujetos a las influencias de esos grupos. Por lo que la tarea básica de esta teoría es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal (Chiavenato, 2007).

Para Chiavenato (2007), la teoría de las relaciones humanas comprobó la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas. El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos, también es esencial en las funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas. El experimento realizado en Hawthorne tuvo el mérito de mostrar la existencia de líderes informales que mantenían el control sobre el comportamiento de los grupos y ayudaban a los operarios a actuar como grupo social cohesionado e integrado (Chiavenato, 2007).

En síntesis, los líderes deben desarrollar confianza en las personas, tratándolos con respeto y dignidad. Deben romper los hábitos, cambiando la forma de organización en la empresa, generando sistemas que desarrollen capacidad y competencia distintiva para la organización, encaminando a las personas en esa dirección. En la actualidad, el administrador requiere ciertas competencias básicas, entre otras relación interpersonal, comunicación, liderazgo, motivación y resolución de conflictos; además, debe saber construir y dinamizar los equipos de trabajo.

Esta teoría sustenta la conceptualización de la variable independiente de estudio, porque los autores Whetten & Cameron (2011) mencionan que las relaciones humanas son habilidades básicas que yacen en el corazón y permanecen constantes a pesar de los cambios que se presentan en el ambiente. En consecuencia, a pesar de los recursos tecnológicos y ambientales disponibles; la libertad, confianza y honestidad prevalecen en las relaciones de los seres humanos, tanto en el siglo XI como en el siglo XXI (Whetten & Cameron, 2011).

### **Teoría neoclásica**

Según Chiavenato (2007), surgió en la segunda mitad del siglo XX, como necesidad de utilizar los conceptos convenientes y pertinentes de la teoría clásica, juntándolos con otros conceptos propuestos en otras teorías administrativas. Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph C. Davis, George Terry, Morris Hurley y Louis Alien fueron los principales exponentes de este movimiento. Los autores centraron sus estudios en establecer los principios generales de administración, mismos que orientaban a los administradores al desarrollo de sus funciones. Los principios establecidos varían por cada autor y buscan definir la forma en que los administradores deben planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados (Chiavenato, 2007).

Al mismo tiempo, Chiavenato (2007) menciona que la teoría neoclásica plantea la administración por objetivos, los cuales justifican la existencia y operación de una organización. Los administradores son esenciales en cualquier empresa dinámica y exitosa porque deben planear, dirigir y controlar las operaciones del negocio, deben establecer planes y directrices, evaluar resultados de desempeño y coordinar y controlar operaciones para conseguir los objetivos deseados (Chiavenato, 2007).

Para Chiavenato (2007), los autores neoclásicos establecieron que los principios fundamentales de la organización formal son división del trabajo, especialización, jerarquía y amplitud administrativa. En relación a la jerarquía, se maneja por escalas, estratos o niveles de autoridad, y a medida que se asciende en la escala jerárquica el administrador adquiere más autoridad. La dirección se presenta en tres niveles; nivel global que corresponde a dirección, departamental que hace referencia a la gerencia y operacional que corresponde a la supervisión (Chiavenato, 2007).

En efecto, Chiavenato (2007) menciona que se maneja una relación superior-subordinado, la cual consiste en que alguien debe tener autoridad para exigir la ejecución y cumplimiento de tareas a los trabajadores. La autoridad se da del superior hacia el subordinado, quien acepta prestar sus servicios a cambio de obtener una retribución monetaria. Por su parte, el administrador debe innovar y renovar continuamente la organización (Chiavenato, 2007).

Sobre la base de las ideas expuestas, Chiavenato, (2007) menciona que la autoridad va de la cúpula a la base de la organización, por lo que la autoridad de los administradores se deriva de los cargos que ocupan, las posiciones de arriba tienen más autoridad que las posiciones de la base y los administradores que ocupan cargos iguales tienen igual autoridad. El administrador debe conocer además de los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, aspectos relacionados con la

dirección de personas en las organizaciones; es decir, debe conseguir que sus subordinados alcancen sus objetivos optimizando recursos y esfuerzos. Los subordinados por su parte, aceptan la autoridad de los superiores porque creen que tienen derecho legítimo de cumplir las órdenes que son impartidas (Chiavenato, 2007).

En síntesis, Chiavenato (2007), menciona que los administradores deben saber planear, dirigir, controlar tanto las operaciones del negocio como a los subordinados. Deben establecer planes y directrices a seguir por los subordinados. En consecuencia, deben establecer entre otros criterios o estándares de observación y de desempeño, para posteriormente evaluar los resultados obtenidos y compararlos con los estándares establecidos al principio para tomar medidas correctivas las cuales conlleven al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2007).

Los autores Whetten & Cameron (2011), realizaron un estudio internacional sobre los atributos más importantes de los directivos en la administración, en donde se identificaron entre otros aspectos que los directivos eran íntegros, diplomáticos, visionarios, inspiradores, modestos y autónomos. En relación al éxito organizacional las herramientas necesarias según los resultados obtenidos son entre otros: la planeación estratégica, estrategias ágiles, medición de la satisfacción de los clientes, optimización de recursos y alianzas estratégicas. Para garantizar la efectividad del personal, se identificaron las siguientes herramientas; contratar al personal de manera selectiva, garantizar seguridad en el puesto de trabajo, establecer los salarios en base al rendimiento y fomentar el trabajo en equipo, (Whetten & Cameron, 2011).

## **Teoría del desarrollo organizacional**

La teoría del desarrollo organizacional, proviene de la teoría del comportamiento. Beltrán, Rodríguez, y Méndez (2014) mencionan que esta teoría surgió a principios de la década de los 60 a partir de 1962 en Estados Unidos, como un conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones según sus potencialidades, (Beltrán, Rodríguez, & Méndez, 2014). Cummings y Worley (2007), definen al desarrollo organizacional como un proceso fundamentado en conocimientos y aplicaciones que ayudan a las empresas a mejorar su eficiencia y adaptación al cambio, (Cummings & Worley, 2007).

Para Giraldo & Naranjo (2014), el desarrollo organizacional es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que conjuntamente con sus experiencias definen su rol en la organización (Giraldo & Naranjo, 2014).

En consecuencia, según Giraldo & Naranjo (2014), el desarrollo organizacional puede centrarse en distintas necesidades o demandas que tenga la empresa, entre otras mejorar las relaciones humanas, factores económicos, relaciones entre grupos y en el liderazgo. Prioriza el lado humano enfocándose más en las personas que en los objetivos y estructuras de la organización (Giraldo & Naranjo, 2014).

Con lo expuesto anteriormente, Aguilera (2017) establece que el desarrollo organizacional busca el logro de una mayor eficiencia, debido a la intensa competencia a nivel nacional e

internacional, es por eso que al emprender cambios en las organizaciones, estas deben tener un liderazgo que sea fuerte, comprometido, innovador y que tenga la visión para prever lo que pueda ocurrir (Aguilera, 2017).

Según Cassutti (2016), entre los principales objetivos del desarrollo organizacional se encuentra el introducir una nueva mentalidad (abierta, democrática y participativa, orientada mucho más hacia la administración de personas que hacia la administración de bienes y técnicas), destacar los cambios y el rol de la cultura organizacional en el proceso de cambio organizacional y permitir una visión crítica de las diversas modalidades de intervención en las organizaciones (Cassutti, 2016).

Según Chiavenato (2007), Lewin plantea un proceso de cambio en donde existen fuerzas negativas que actúan como oposición y resistencia al cambio y fuerzas positivas que actúan como apoyo y soporte al cambio. El agente de cambio promueve valores a personas, grupos o a toda la organización. Los miembros de la organización por su parte, se identifican con los valores, actitudes y conductas del agente de cambio (Chiavenato, 2007).

En síntesis, el administrador o líder debe establecer una mentalidad abierta, democrática y participativa. Centra su atención en el bienestar de las personas, promoviendo valores y actitudes de cambio a sus subordinados. En consecuencia, es una alternativa democrática y participativa muy interesante para la renovación y la revitalización de las organizaciones adoptando nuevas actitudes, valores y conductas.

En relación al aporte de esta teoría a la conceptualización de la variable; los autores Whetten & Cameron (2011) mencionan que se han realizado varios estudios en compañías de Estados Unidos, en donde los directivos administraban de manera efectiva tanto a su personal como su trabajo;

demostrando competencia en habilidades directivas. En consecuencia, el índice de rotación de personal era muy bajo y las utilidades por empleado eran mayores en comparación con empresas que contaban con una administración de personal poco eficiente. Sobre la base de las ideas expuestas; las organizaciones que incluyen al personal dentro de las estrategias a seguir logran rendimientos mucho más altos en el largo plazo, (Whetten & Cameron, 2011).

### **Teorías de Liderazgo**

No existe hasta el momento una definición específica y aceptada respecto del liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo (Giraldo & Naranjo, 2014). A continuación se mencionan definiciones planteadas por ciertos autores en relación al liderazgo.

García, citado por Giraldo y Naranjo (2014) define al liderazgo como la capacidad de influir sobre otros de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores, (Giraldo & Naranjo, 2014). García (2011) por su parte, menciona que un líder es aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, creatividad, pro actividad y trabajo en equipo, es capaz de lograr metas y objetivos que comparte con sus seguidores (García M. , 2011).

Wofford, Goodwin, & Whittington (2002) plantean que tanto los líderes como los seguidores poseen un guion o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder. Los inicios del estudio del liderazgo se basaron en analizar a los grandes líderes de la historia del mundo, identificando las características que les hacían diferentes a los demás,



(Wofford, Goodwin, & Whittington, 2002). Lupano y Castro (2012), establecen algunas teorías las cuales dieron origen y evolución al concepto de liderazgo, las cuales se mencionan a continuación a través de una línea de tiempo, evidenciando los distintos enfoques o modelos, (Lupano & Castro, 2012).

Lupano y Castro (2012), mencionan que **la teoría de rasgos** surgió entre los años 1920 y 1950. Se enmarca dentro de las teorías del gran hombre que mencionan que ciertas características estables de las personas como los rasgos, diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1998). Consideran que el líder nace con rasgos o características innatas, que no se pueden desarrollar por mucha formación que se reciba (Lupano & Castro, 2012).

Stogdill, (1948) considera que los principales rasgos característicos son entre otros la inteligencia, agudeza, intuición, responsabilidad, iniciativa y autoconfianza. Mann (1959) por su parte considera que los principales rasgos son la masculinidad, capacidad de adaptación, extroversión y la dominancia. Lord, De Vader, & Alliger, (1986) mencionan que los principales rasgos son la inteligencia, masculinidad y dominancia. Kirkpatrick & Locke, (1991) señala que los principales rasgos son mando, motivación, integridad, confianza y capacidad cognitiva.

Años más tarde, Yukl (2013), menciona que esta teoría permite identificar a la persona indicada para ocupar puestos de liderazgo, sin embargo no indica si la persona tendrá éxito o no. Se propusieron entre otros rasgos característicos los altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza (Yukl, 2013).

Posterior a esta teoría, según Giraldo & Naranjo (2014), surge **la teoría del comportamiento**, la cual presentó un auge entre los años 1950 y 1960. Se centra en analizar la conducta de los líderes

y la relación entre estas y el liderazgo efectivo. Los especialistas en el tema ya no se centran únicamente en las cualidades del líder, también estudian como estos actúan respecto a sus seguidores (Giraldo & Naranjo, 2014).

Para Yukl (2013) esta teoría, contiene una serie de suposiciones que proponen que existen comportamientos específicos que diferencian a los líderes de los no líderes, los cuales se clasifican de acuerdo a sus cualidades y comportamientos. Se enfoca en lo que hacen los líderes para llevar a cabo su trabajo o dirección. Los seguidores perciben la conducta del líder basándose en dos categorías: Iniciación de estructura, la cual se refiere a conductas orientadas a cómo organizar el trabajo y definir roles y obligaciones; y consideración, que hace referencia a conductas que tienen como objetivo el mantenimiento y mejora de las relaciones entre el líder y sus seguidores (Yukl, 2013).

Según Giraldo & Naranjo (2014), como complemento de la teoría del comportamiento, surge **la teoría de influencia**. Su enfoque principal es el liderazgo carismático y las bases del líder no se fundamentan en la posición de autoridad, si no en las cualidades y personalidades llenas de carisma. El líder carismático posee mucha confianza en sí mismo, tiene una visión clara de las metas y un fuerte compromiso por cumplirlas (Giraldo & Naranjo, 2014).

Sobre lo anteriormente expuesto, Maxwell (2011), considera que un líder carismático es capaz de influenciar, inspirar y motivar a los seguidores para que realicen más actividades de lo habitual logrando resultados positivos. En efecto el carisma más que una cualidad es una habilidad, con la cual se inspira entusiasmo, interés o afecto y puede incrementar el desempeño de toda la organización, permitiendo que los seguidores tengan una visión mucho más amplia de las cosas, dejando atrás los intereses personales para el bien del equipo y la organización. Maxwell propone

siete cualidades que poseen los líderes carismáticos; amor por la vida, valoran a las personas, dan esperanza, comparten, piensan en los demás, estilo propio, hacen el bien (Maxwell, 2011).

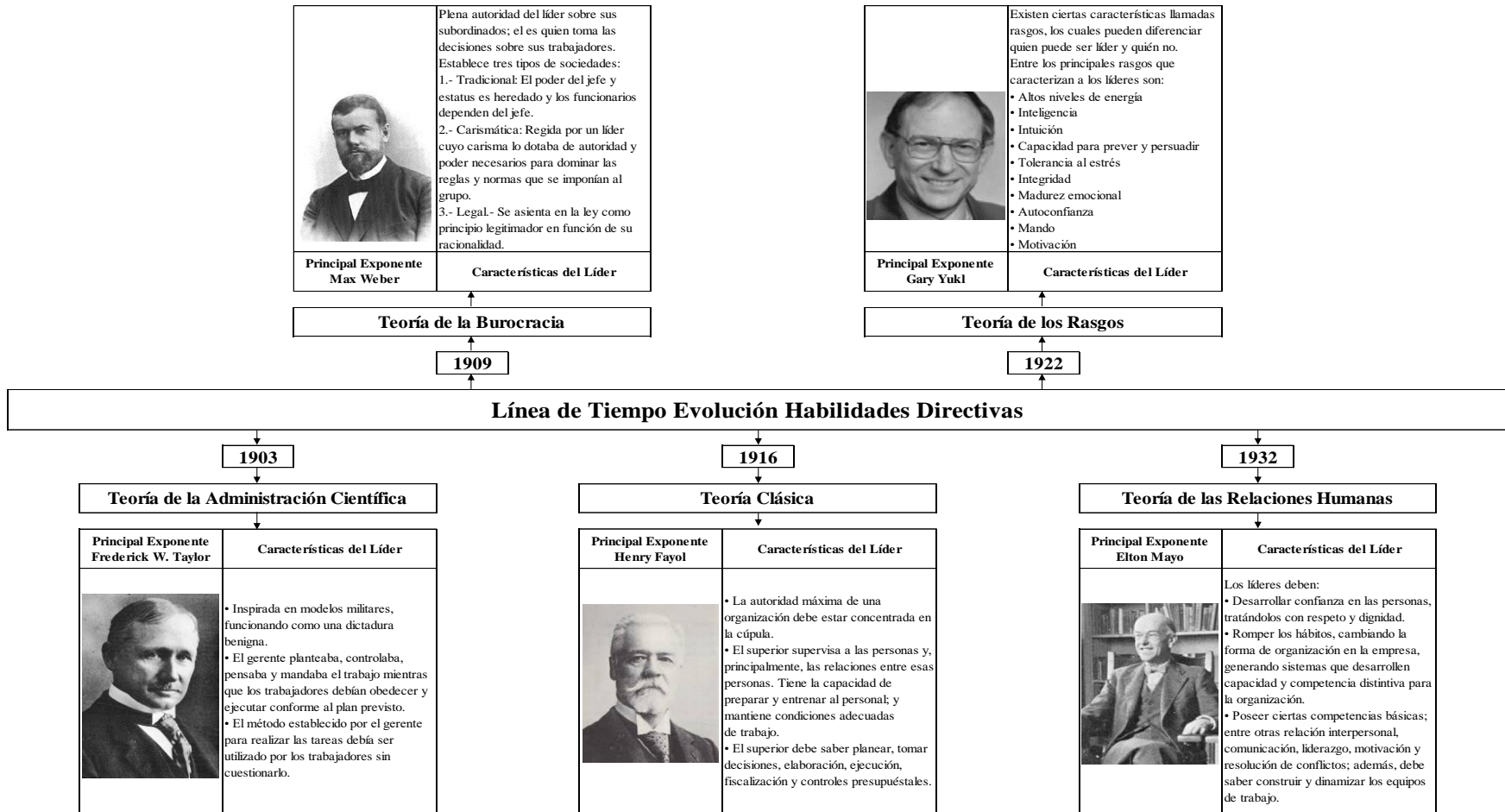
Según Rodríguez (2018), a continuación de la teoría de influencia, nace **la teoría de relaciones**, la cual se centra no solo en el rendimiento del grupo de personas, sino también en que cada uno de los integrantes del grupo pueda desarrollar todo su potencial. Estos líderes inspiran y motivan a las personas tanto a nivel individual y grupal, es por eso que la relación y conexión entre un líder y su seguidor es el enfoque principal (Rodríguez, 2018).

Dentro de esta teoría existen dos tendencias principales, el liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. Los estudios de estas tendencias se analizaron en la década de 1980. Giraldo & Naranjo (2014) mencionan que el primer tipo de liderazgo hace referencia a las transacciones que se realizan entre el líder y los seguidores, es decir se ofrecen recompensas para satisfacer necesidades personales a cambio de cumplir con las metas de la organización. El segundo tipo de liderazgo se enfoca en la estimulación e inspiración a los seguidores para la consecución de metas y objetivos logrando que desarrollen la habilidad de dirección por si solos, (Giraldo & Naranjo, 2014).

Sobre la base de las ideas expuestas, las teorías del liderazgo hacen referencia a las conductas y comportamientos que tienen los líderes en relación a su equipo de trabajo y al cumplimiento de sus funciones, (Whetten & Cameron, 2011). En consecuencia, las teorías mencionadas aportan al sustento teórico de la variable habilidades directivas; justificando los estudios realizados por los autores Whetten & Cameron (2011), en donde mencionan que “...los directivos no pueden tener éxito sin ser buenos líderes, y los líderes no pueden tener éxito sin ser buenos directivos...”, por lo tanto las habilidades son:

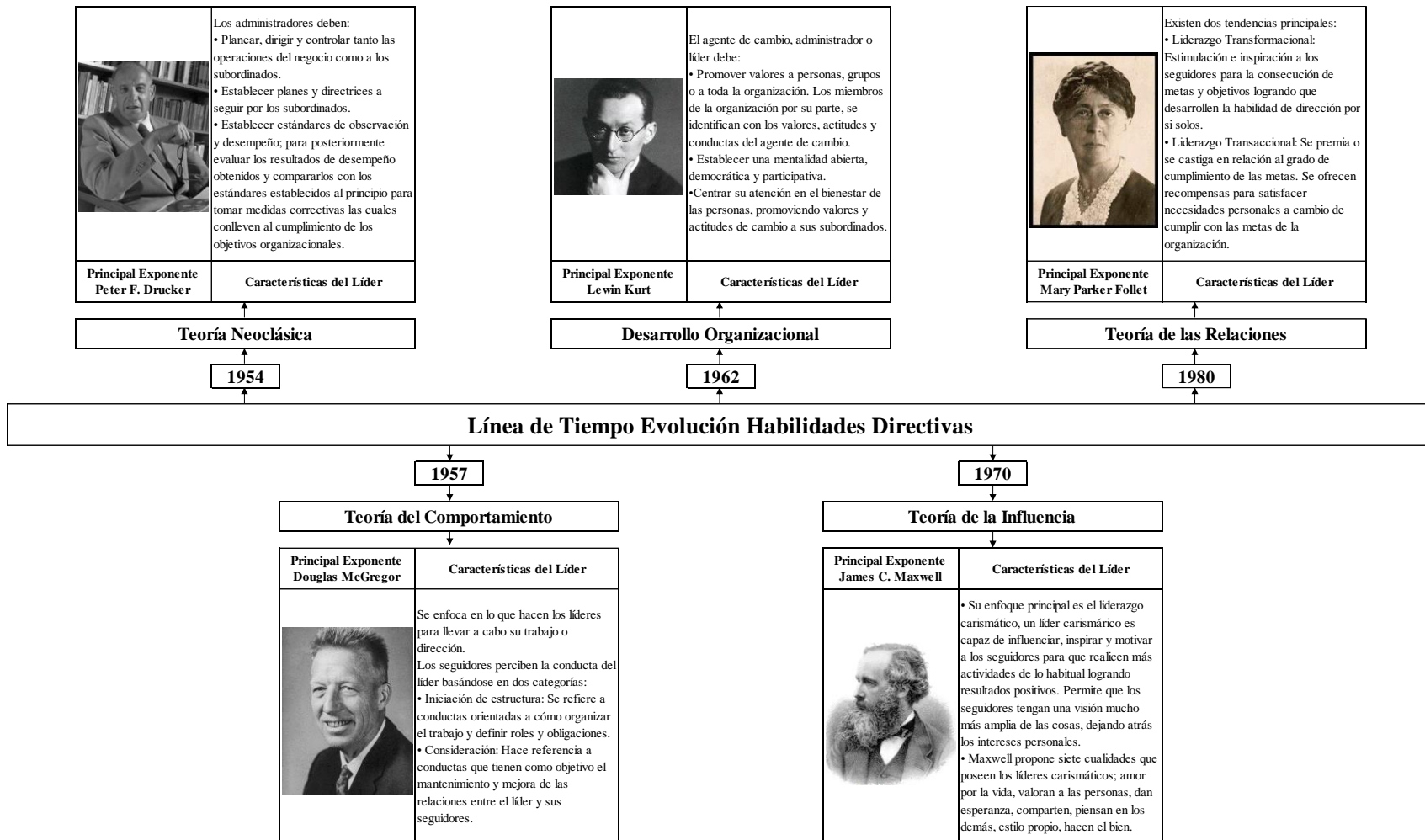
- Conductuales: Acciones que realizan los directivos y que conducen a resultados positivos y negativos.
- Controlables: El desempeño está bajo el control del directivo; puede demostrar, mejorar o limitar las habilidades.
- Desarrollar habilidades: Los directivos pueden mejorar y desarrollar nuevas habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación.
- Interrelacionadas: Las habilidades en lugar de ser comportamientos repetitivos, requieren combinarse, complementarse y superponerse para lograr los resultados deseados, facilitando la toma de decisiones en las diferentes situaciones que se presenten.
- Contradictorias y paradójicas: No todas las habilidades tienen una orientación humanista y suave, ni todas marcan una dirección y son impulsoras. Los directivos suelen tener una variedad de habilidades y en algunos casos no son compatibles.

En la figuras 2 y 3 se presenta una línea de tiempo adaptada de los principios, enfoques y teorías planteadas por Chiavenato en relación al pensamiento administrativo y la evolución de las teorías de liderazgo, en donde se evidencian los diferentes postulados de ciertos autores en relación a las habilidades de los capataces, administradores o líderes. Todas las teorías mencionadas han sido tomadas en cuenta por su relación con estudios que han realizado los autores Whetthen y Cameron con relación y las habilidades directivas.



**Figura 2.** Línea de tiempo evolución de las habilidades directivas

**Fuente:** Adaptado de Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.



**Figura 3.** Línea de tiempo evolución de las habilidades directivas (continuación)

**Fuente:** Adaptado de Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Con la evolución de las teorías Fernández (2015) establece que los líderes deben hacer uso de las habilidades que poseen o que llegaron a desarrollar para garantizar la correcta comunicación y desempeño de su equipo de trabajo dentro de las organizaciones.

### **Conceptualización de las Habilidades directivas**

Nonaka y Takeuchi, citado por Beltrán, Rodríguez y Méndez (2014) mencionan que las habilidades directivas surgen en las organizaciones en consecuencia de la necesidad de indagar las características esenciales que debe tener un líder para gestionar sus equipos de trabajo de manera efectiva. Sea cual sea la estrategia planteada, el objetivo es adaptarse y tener mejores resultados, (Beltrán, Rodríguez, & Méndez, 2014).

Volviendo la mirada hacia 13 años atrás, los autores Ferrer y Clemenza (2006), mencionan que las organizaciones atraviesan constantes cambios obligatorios, los cuales se presentan por consecuencia de la globalización, la competitividad y las nuevas tecnologías. Las organizaciones requieren de ciertas habilidades y aptitudes del líder que se obtienen muy aparte de la formación académica; misma que se pueden obtener por carácter innato o que se han desarrollado con el pasar del tiempo. En consecuencia, las organizaciones deben tomar medidas de gestión diferentes a las tradicionales, (Ferrer & Clemenza, 2006).

Según Whetten & Cameron (2011), en la última década aproximadamente, ha sido evidente que la administración hábil, en especial la administración del personal dentro de las organizaciones es un punto clave para el éxito organizacional. Se han realizado varios estudios en donde se han obtenido resultados incuestionables que indican que las organizaciones deben tener directivos hábiles y competentes para asegurar el éxito de su organización (Whetten & Cameron, 2011).

En efecto, para Aburto & Bonales (2011), en la actualidad la mayoría de organizaciones a nivel mundial ha fomentado e incrementado estudios con relación al comportamiento de los trabajadores, toda vez que genera un impacto tanto a nivel económico como a nivel social, entre otros aspectos se pueden mencionar incremento de la productividad, competitividad, número de clientes, participación en el mercado (Aburto & Bonales, 2011).

Huerta y Rodríguez (2006), definen a las habilidades directivas como el conocimiento para realizar actividades que requieren el uso de herramientas, procedimientos, métodos y procedimientos relacionados con la administración a nivel profesional; y manejar las relaciones con otras personas a nivel personal. En el mismo año, Madrigal (2009) define como habilidad al talento o ingenio que tiene un sujeto al momento de llevar a cabo una labor; es por eso que a nivel organizacional, las habilidades directivas se miden en base a la capacidad de liderar, administrar, planificar, tomar decisiones, negociar y solucionar problemas, (Madrigal, 2009).

Por su parte, Whetten y Cameron (2011), consideran que las habilidades directivas son aptitudes, roles y funciones que desempeña un directivo, utilizando técnicas que ayuden a la planificación y administración de tiempo y recursos para cumplir los objetivos planteados dentro de la organización. Jafarzadeh citado por Pereda, Guzmán, y Gonzalez (2014) define a la habilidad como la capacidad de transformar el conocimiento en acción para poder conseguir el buen desempeño, el cual es fundamental dentro de una organización, (Pereda, Guzmán, & Gonzalez, 2014).

De acuerdo a los conceptos planteados anteriormente, se considera que las habilidades directivas son un conjunto de conocimientos que se relacionan con el liderazgo; roles y funciones que deben tener hoy por hoy los directivos de las organizaciones. Lo cual los hace capaces de comunicarse,



tomar decisiones, solucionar problemas, crear un ambiente laboral positivo, dirigir a su equipo de trabajo y no únicamente la delegación de actividades sin involucrarse en el cumplimiento de las mismas.

Fernández y Rainey citado por Pereda, Guzmán, y Gonzalez (2014), plantean que las organizaciones deben contar con directivos que tengan la capacidad de incorporar sus habilidades y conocimientos a los procesos que se desarrollan en la empresa diariamente, las cuales conducen a su éxito. Es por eso que Ferrer y Clemenza (2006), consideran las competencias y habilidades directivas como un punto clave de creación de valor y desarrollo de las organizaciones para liderar y competir en el mercado. En esta misma línea de pensamiento, García, Barradas y Gutiérrez (2016) consideran que las habilidades directivas generan una ventaja competitiva.

Sobre las bases de las ideas expuestas, un directivo debe poseer ciertas habilidades como el manejo adecuado del tiempo, liderazgo, saber delegar funciones, habilidad para la construcción de equipos, resolución de problemas, resiliencia, fluidez en la toma de decisiones, comunicación, habilidades tanto técnicas, sociales y estratégicas y relacionarlos con los conocimientos adquiridos previamente; los cuales aportarán al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **1.1.2. Cultura organizacional**

A lo largo de la historia la cultura organizacional ha sido estudiada en base a dos corrientes, que son: la antropológica y sociológica, y la tradicional administrativa. A continuación, se presentan las principales teorías de cada enfoque para posteriormente conceptualizar el término.

## **Corriente antropológica**

La cultura organizacional según menciona Zygmunt Bauman citado por Paramo (2017), se concibió a partir del siglo XVIII para referirse a “la gestión del pensamiento y el comportamiento de los seres humanos”, en donde la cultura se basa en la construcción social en lugar de individual. Así mismo, esta corriente se refiere a las prácticas culturales que desde épocas contemporáneas se han ido transmitiendo de generación en generación. La cultura como parte de la antropología se entiende como la valoración del conjunto de prácticas dentro de una sociedad, mismas que se mantienen a través del tiempo (Piñango, 2008).

Dentro de esta corriente la cultura ha evolucionado constantemente a través del tiempo, presentando críticas en su contra con respecto a su definición, dado que las diferentes perspectivas tales como: el evolucionismo, funcionalismo y estructuralismo pretenden definirla de acuerdo a sus perspectivas (Piñango, 2008).

Charles Darwin citado por Goberna (1999), en el año 1859 plantea **la teoría de la evolución** que se basó específicamente en la herencia y legados de comportamientos que tenían las personas con respecto a algún acontecimiento. También la evolución se representa al individuo como protagonista de todo un proceso evolutivo, en donde, se encuentra en constante cambio compitiendo entre sí, bajo la misma especie. En efecto, esta teoría fue la base de un antepasado común de los seres humanos, que dio origen a futuras investigaciones las mismas que explican el comportamiento de un individuo dentro de la sociedad (Jay & Garcia, 2004).

Más adelante, Taylor, citado por Giordano (2010) plantea **la teoría del evolucionismo cultural** que argumenta que la cultura es todo complejo que incluye conocimiento, creencias, derechos, arte,

costumbres y cualquier hábito o capacidad que sea adquirida por los seres humanos mediante su interacción con la sociedad. También se añade que los aspectos biológicos o supuestos del hombre no determinan la cultura directamente, porque es un sistema integrado de prácticas sociales entre otras normas, valores, posiciones y actitudes (Giordano, 2010).

La corriente antropológica trae a la luz **la teoría crítica** en la década de 1920 dentro de estudios realizados en la Escuela de Frankfurt por Hegel, Marx y Freud, quienes identificaron y criticaron los diferentes mecanismos y estructuras que le impiden al ser humano alcanzar su potencial. También brindaron herramientas para comprender a la sociedad, involucrando la ética, la filosofía y otras ciencias sociales como medio para resolver los diferentes problemas. La teoría crítica debe ser explicativa, práctica y normativa porque a través de ella, se prevé formar una perspectiva crítica y en base a esta delimitar objetivos que sean alcanzables (Bohman, 2016).

Para el año 1930 Frankenberg (2011) el estudio de la teoría crítica se basaba en tres áreas, tales como: la economía pública, el desarrollo del individuo y la cultura. En donde se desarrollaron conceptos de capitalismo, teoría de personalidad autoritaria y el análisis de la cultura en masa. Profundizando la última afirmación, el estudio se basaba en investigaciones empíricas de las costumbres y estilos de vida de las personas (Frankenberg, 2011).

Con respecto a la sociología, se refiere al comportamiento que tienen los individuos al interrelacionarse y como lo reflejan dentro de la sociedad (Goberna, 1999).

Siguiendo con la Sociología se desarrolló **la teoría de cultura moderna y cultura tradicional**, las mismas que se representan a través de imágenes, es decir, se sigue un patrón de pensamiento o estructura armoniosa, en donde los pensamientos nuevos yacen de los que se intuyeron. En la

misma línea de estudio una de las teorías más importantes la dio a conocer Zygmunt Bauman citado por Paramo (2017) al introducir el aspecto administrativo a la definición de la cultura, lo que después de varios años daría paso a lo que hoy en día se conoce como la **Gestión de la cultura** (Paramo, 2017).

Por otro lado, Chiavenato, Stephen Robbins y Mary Coulter citados por Gómez y Rodríguez (2001), plantean **teorías de la cultura organizacional** desde la perspectiva de la corriente tradicional administrativa que considera a la cultura como la creación y recurso controlable. Desde finales de los años setenta la maquinaria dejó de ser el centro de atención de los altos directivos de una organización, debido a que se dieron cuenta que el factor humano era el principal recurso que afectaba directamente a la productividad y eficiencia de la organización. Uno de los autores más destacados en esta corriente fue Bronislaw Malinowski quien cuestionó la teoría de la evolución planteada por Darwin al afirmar que la cultura comprende elementos que dejan legados (Gómez & Rodríguez, 2001).

Como se puede evidenciar las teorías de la cultura organizacional parecen diferentes debido a que varían de autor en autor, pero es importante tener en cuenta que todos concuerdan que la cultura organizacional debe ser aceptada y compartida entre todos los empleados para que las organizaciones sean exitosas. Pero la manera en cómo se logra este éxito depende del estilo de quien administra el recurso humano, es decir el gerente o directivo de la organización (Gómez & Rodríguez, 2001).

## **Conceptualización de la Cultura organizacional**

El concepto de cultura se fue gestando desde el aporte de los fundadores de la Escuela de Relaciones Humanas en Administración que descubrieron que la cultura era un factor clave del éxito o fracaso de las mismas, y a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo, citado por Pérez, Naranjo, y Roque (2009), quien se interesó por investigar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, concluyendo que el ambiente en el que se desarrolla incide significativamente en la percepción que éste tiene respecto al cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales. Es así como, a partir de este acontecimiento se trae a luz el término cultura organizacional que hoy es conocido a nivel global (Pérez, Naranjo, & Roque, 2009).

También Rodríguez, Sanabria, y Acosta (2015) señalan que la cultura organizacional es “la que desarrolla códigos que alimentan o suprimen ciertos comportamientos de la gente de una organización” (pág. 22). Razón por la que se propone la analogía la personalidad es la peculiaridad de un individuo así como en una organización el pilar que la caracteriza es su cultura (Carro, Reyes, Rosano, Garnica, & Pérez, 2017).

Además la cultura organizacional de acuerdo con Schein (2010) “se la relaciona con las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una empresa” (pág. 7). Siguiendo la misma línea de investigación la cultura organizacional se ve afectada por el clima organizacional que yace dentro de la misma, resaltando la importancia del adecuado clima en el desarrollo de las actividades prioritarias o creadoras de valor en una empresa (Gillezean, 1999).

### 1.1.3. Clima organizacional

A continuación se presentan las teorías que dan soporte al origen del concepto de clima organizacional, el mismo que nace dentro de la rama de la psicología. Lewin citado Gómez y Rodríguez (2001), plantea en la década de los sesenta **la teoría de campo** para referirse a la relación entre el ser humano y el ambiente, en donde, se presenta como principal norma el describir la situación en su totalidad en lugar de individualmente, debido a las diferentes variaciones en el desenvolvimiento de las personas (Gómez & Rodríguez, 2001).

Además Lewin (1942) señaló que el desarrollo de esta teoría pretendía determinar los diferentes factores que influyen en el comportamiento de las personas, esto se logró mediante la combinación del estudio de la psicología social y organizacional, centrándose en el cambio organizativo y el liderazgo. Para explicar esta teoría Lewin la relacionó directamente con la física, pretendiendo explicar cómo la conducta de las personas se ve ligado a la percepción de los acontecimientos que se presentan en tiempo real, evidenciando que no dependen del pasado ni del futuro (Lewin, 1942).

En conclusión esta teoría dio base para la conceptualización del clima organizacional en los estudios de Cameron y Quin en donde buscaban determinar los indicadores más importantes de la efectividad organizacional, planteándose el cómo saber si es efectiva o no y cuáles son los factores claves que se deben tomar en cuenta en una organización. En un primer estudio se identificaron 39 indicadores que podían incidir en el comportamiento de las personas, para seguidamente agruparlos en cuatro grupos principales; la flexibilidad y dinamismo, la estabilidad y el control, la orientación interna e integración y finalmente la orientación externa y la rivalidad (Cameron & Quin, 2011).

Dentro de esta misma línea de estudio, se plantea **la teoría de la acción** cuyo representante fue Talcott Parsons, citado por Ramos (2012) se refiere a “las organizaciones como el resultado de un

subsistema de la sociedad”. Además, la teoría propone un camino para integrar a los actores, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Para que se produzca esta integración se establecieron roles o diferentes funciones, que los actores dentro del medio organizacional deben de cumplir, y se priorizaban los procesos para garantizar la supervivencia (Girola, 2010).

La teoría de la acción ha sido un aporte a los estudios realizados por Cameron y Quin (2011) debido a que ellos proponen el indicador de la orientación externa y la diferenciación en donde proponen que existen factores externos que inciden en la adaptación del individuo a un tipo de cultura (Cameron & Quin, 2011).

Más adelante **la teoría de sistemas** planteada por Ludwig von Bertalanffy citado por Jutoran (1994), se basaba en el pensamiento holístico, es decir, “el todo es mayor que la suma de las partes”. Teniendo como premisa el comprender a la sociedad por completo, también se propuso crear un modelo que permita resolver las diferentes dificultades explicando el porqué de los fenómenos que las provocaban. Esta teoría resulto ambiciosa dado que pretendía elaborar una teoría general que involucre no solo a la sociedad sino a todos los miembros que participan en ella, sin embargo, esta teoría no se comprendió como se esperaba debido a su dificultad para ponerla en práctica (Jutoran, 1994).

Por tal motivo se plantea la **teoría del clima organizacional** de Likert citado por Brunet (1999), que se refiere a la interpretación de las causas y efectos de la naturaleza de los climas, permitiendo analizar las diferentes variables que los conforman. Además esta teoría se basa en leyes, normas, políticas, deberes y obligaciones que suministran pautas de comportamiento a los empleados, siendo este neutro para que los altos directivos puedan controlarla (Brunet, 1999).

De acuerdo con Tejeda, Giménez, Gan, Viladot, Fandos y Jiménez (2007), en el año 1927 apareció el primer aporte sobre la teoría del clima organizacional Hawthorne una de las fabricas pertenecientes a la compañía Western Electric, en los experimentos que se llevaron a cabo dentro de estas compañías se acarrearón a la luz la importancia de las relaciones humanas, el sentido de pertenencia, las condiciones de trabajo, los sentimientos de los empleados y los intereses colectivos, estos factores se vuelven determinantes de la productividad y de la satisfacción de los empleados. Consecutivamente, Toro (2001) indica que como resultado de un estudio realizado por Mayo han surgido varias investigaciones las mismas que tratan de profundizar teóricamente el concepto del clima organizacional (Toro, 2001).

Dentro de la misma línea de investigación, Lewin, Lippitt y White (1939), puntualizan el término clima como el vínculo que se genera entre el individuo y el ambiente que lo rodea reflejándose el aporte de la teoría de campo, también se hace énfasis en las relaciones interpersonales debido a que las consideran un factor determinante del clima organizacional de una empresa (Lippitt, Lewin, & White, 1939).

La teoría propuesta por Likert citado por Brunet (1999) sostiene que el comportamiento de los empleados se ven condicionadas y relacionadas por las percepciones que tienen de la conducta del personal administrativo y las condiciones laborales en que realizan su trabajo. De acuerdo con su teoría, existen tres tipos de variables que influyen en la percepción individual del clima organizacional las cuales son: variables causales, intermedias y finales.

Las variables causales de acuerdo con Noboa (2007) son llamadas también explicativas incluyen elementos como la estructura organizativa, las decisiones, la competencia, las actitudes y las reglas, debido a que indican la manera en como una organización evoluciona y obtiene resultados. Con



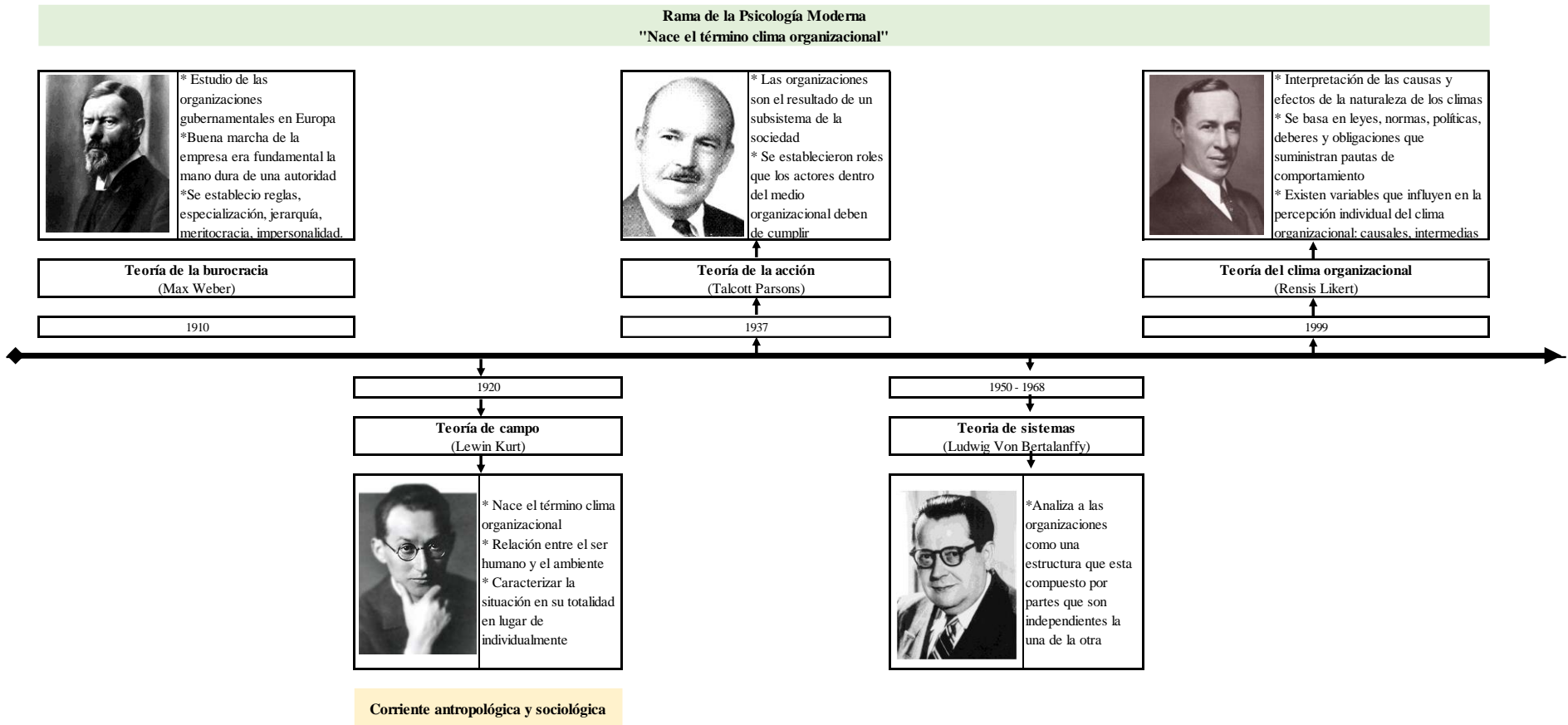
respecto a las variables intermedias, se las conoce como las variables que constituyen los procesos organizacionales y además son las que reflejan el estado interno de la empresa como con entre otros el estado de la comunicación, la motivación, el rendimiento y la manera en cómo se toman las decisiones. Y finalmente existen las variables finales, las mismas que están orientadas a establecer resultados los que pueden ser ganancias o pérdidas, la productividad de la empresa, la rentabilidad (Noboa, 2007).

Como se puede evidenciar el concepto de clima organizacional al igual que cultura organizacional, es difícil de establecer debido a los diferentes enfoques en los que se lo aplica. En relación a esta dificultad varios autores plantean que el concepto está conformado por dos escuelas de pensamiento.

La primera corriente de pensamiento es la psicología moderna estudiada a partir del año 1910; entre los principales exponentes de esta corriente tenemos a Wolfgang Kother y Kurt Lewin y Max Weber con **la teoría de la burocracia**, citados por Ramos (2012), quienes se enfocaron en la percepción. Max Weber fue quien realizó estudios en las empresas gubernamentales de Europa en donde el principal objetivo de las mismas era producir bienes y servicios eficientes, por lo que Weber consideraba que la adecuada marcha de la organización se daba cuando existía una autoridad capaz de dirigirla con mano fuerte a lo que se denominó burocracia, para años más tarde proponer siete aspectos básicos que caracterizaban a la misma siendo entre otros: el establecimiento de reglas, la especialización, la jerarquía, la propiedad y la impersonalidad. Y la segunda escuela es la **corriente funcionalista** en donde se señala que la forma de pensar y comportamiento de un individuo depende del medio que lo rodea y en como este se adapta al mismo, es importante recalcar que los factores externos como internos influyen en su forma de reaccionar en los

diferentes escenarios y en su toma de decisiones. Cada persona aporta a la definición del tipo de clima organizacional que se presenta dentro de la misma (Ramos, 2012).

En consecuencia cada una de las teorías y corrientes expuestas anteriormente dan soporte a las investigaciones que realizaron Cameron y Quin (2011) en su modelo que se centra en los valores en competencia, en donde se puede evidenciar la presencia de diferentes tipos de cultura que pueden surgir dentro de la organización, y de la enunciación de diferentes variables que justifican la importancia de las relaciones humanas, las condiciones de trabajo, el sentido de pertenencia de los trabajadores, los sentimientos de los empleados y los intereses colectivos, de igual manera se determinó como el comportamiento de los directivos delimitan en parte al clima de la organización. En la figura 4 se presenta una línea de tiempo adaptada de las diferentes conceptualizaciones y aportes al término clima organizacional planteado por diferentes autores, las mismas que han sido un aporte para el modelo planteado por Cameron y Quin sobre las diferentes tipos de cultura que existen dentro de una organización (Cameron & Quin, 2011).



**Figura 4.** Línea de tiempo evolución del clima organizacional

**Fuente:** Adaptado de Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

## **Conceptualización del Clima Organizacional**

El clima organizacional también conocido como clima laboral o ambiente laboral, fue introducido dentro de la psicología organizacional o industrial, por primera vez en el año 1960 por Gellerman, citado por Vásquez (1992), quien define al clima como la personalidad o el carácter de la organización, es decir, se refiere al ambiente interno que se presenta entre los trabajadores.

Más adelante Chiavenato (2007) señaló que el clima organizacional “está íntimamente relacionado con el nivel de motivación de los empleados” (pág. 86). Dentro de este argumento se establece la relación entre el ambiente interno al que están sometidos diariamente los miembros de la organización con el nivel de motivación que les está brindando la misma. Es decir, el nivel de clima organizacional se incrementa cuando la motivación es alta, lo que refleja el interés, la colaboración y el buen desempeño de los trabajadores. Por el contrario si la motivación es baja, se presenta insatisfacción y desinterés de los trabajadores al sentir que no se están satisfaciendo sus necesidades (Glick, 1985; Neal, Griffin, & Hart, 2000).

García (2009) define al clima organizacional con el término spirit que se refiere a la percepción que tiene un trabajador con respecto al cumplimiento de sus necesidades, argumentando que un individuo cuando ingresa a una organización, lleva consigo ideas preconcebidas. También se considera al clima organizacional como una herramienta administrativa fundamental en la toma de decisiones de los directivos, las cuales se proyectan en la productividad de la organización. Por lo tanto, una adecuada gestión permitirá el mejoramiento continuo de toda la organización (García M., 2009).

El cumplimiento de las perspectivas individuales se refleja en el clima organizacional que demuestra la relación de las características personales con las organizacionales, es decir, el nivel

de involucramiento de cada miembro puede convertirse en un factor clave de éxito o fracaso de la organización. También se acota que el comportamiento de los trabajadores no es resultado de los factores existentes sino de la perspectiva que cada uno tiene (Rambay, San Miguel, & Duque, 2017).

En cuanto a las características que definen al clima organizacional se menciona que la percepción de la satisfacción de las necesidades puede ser negativa o positiva, satisfactoria o no satisfactoria, saludable o enfermiza. Likert citado por Brunet (1999) clasifica al clima organizacional en dos tipos de climas: el autoritario y el de tipo participativo.

El clima de tipo autoritario está enfocado en dos sistemas: el autoritarismo explotador y el paternalista. El primero se refiere a la dirección que no tiene confianza con sus empleados y donde la mayoría de decisiones las toman únicamente los altos directivos, es decir, el ambiente laboral es dentro de una atmosfera de miedo. En cuanto al sistema paternalista, la dirección tiene un nivel de confianza condescendiente con sus empleados, sin embargo, los trabajadores aún son inferiores en la escalera de jerarquía (Brunet, 1999).

Con respecto al clima de tipo participativo, de igual manera se tiene dos sistemas, el consultivo y el participativo en grupo. El sistema consultivo se caracteriza por tener mayor confianza de los directivos a los trabajadores, pero se toman las decisiones en la alta gerencia permitiendo que los trabajadores tomen decisiones más específicas, en este tipo de sistema la comunicación es descendente y existe un nivel de motivación. Y por último el sistema participativo en grupo, en donde la confianza es plena, y los procesos de toma de decisiones es distribuido entre los trabajadores, existe una comunicación lineal, por tal motivo se centra en la motivación, participación y establecimiento de objetivos comunes (Brunet, 1999).

## **1.2. Modelos**

Gago citado por Sesento (2008), define al modelo como un ejemplar, réplica de un original o creación. Sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas. En consecuencia, los modelos son construcciones que permiten una aproximación a la realidad de un fenómeno, distinguiendo sus características para facilitar su comprensión.

Sesento (2008) menciona que Flórez, en el mismo año define al modelo como un lenguaje que permite modelar la realidad, mediante una representación del conjunto de relaciones que definen un fenómeno, permitiendo una mejor comprensión. Aguilera citado por Sesento (2008) por su parte, considera que el modelo es una representación parcial de la realidad, en donde se establece un patrón a seguir; es decir, explicar un fenómeno en específico viéndolo desde el punto de vista de algún autor. En consecuencia, el modelo puede utilizarse para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción (Sesento, 2008).

En síntesis, el modelo puede ser definido como la representación de una propuesta ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión. En efecto, las funciones más importantes del modelo son representar y explicar la realidad.

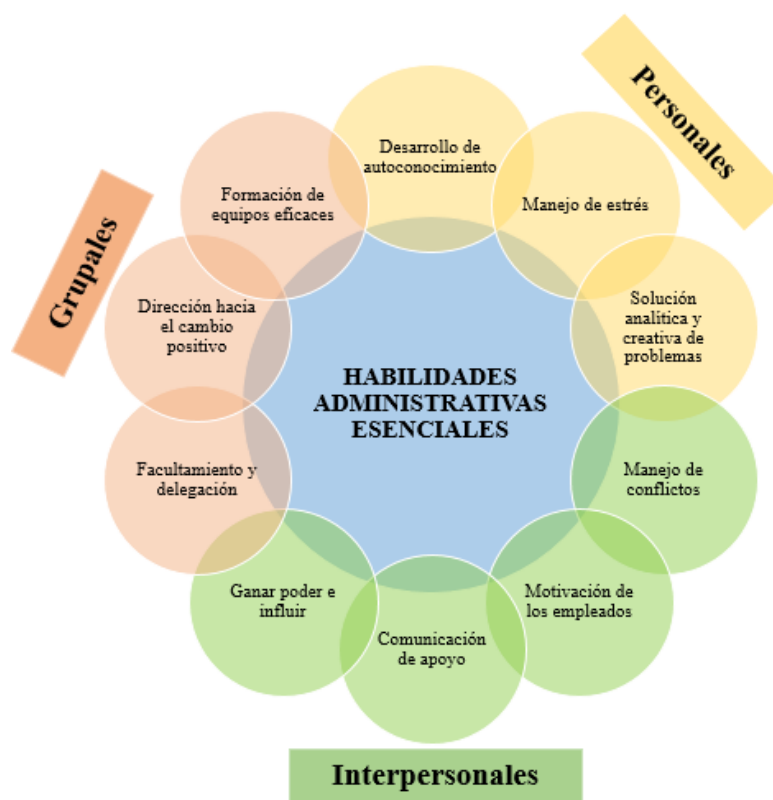
### **1.2.1. Modelo de habilidades administrativas esenciales**

Para medir las habilidades directivas, se va a utilizar el modelo de habilidades administrativas esenciales, propuesto por los autores Whetten y Cameron (2011). Los autores utilizan el término “habilidades directivas” para abarcar tanto las habilidades de liderazgo como de administración.

Es importante que los directivos utilicen sus habilidades directivas para dirigir de manera correcta a sus empleados ya que son quienes deben ser capaces de utilizar eficientemente los recursos de la organización.

Para identificar estas habilidades y recursos es importante el uso de instrumentos confiables y válidos que permitan conocer y predecir el futuro comportamiento de la persona. Para facilitar este procedimiento, existen aportaciones de algunos autores, los cuales permiten detectar una amplia lista de habilidades, las cuales se encuentran dentro de diferentes tipologías y clasificaciones de lo que son las capacidades humanas puestas al servicio del trabajo profesional. En este sentido, Whetten y Cameron (2011) clasifican las habilidades directivas en tres bloques; habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales. Cada bloque cuenta con habilidades específicas que se relacionan entre sí.

Es importante mencionar que para llevar a cabo esta investigación se ha tomado en cuenta la aportación de estos autores, porque se apega más a las necesidades de la investigación. En la figura 5 se muestran los tres grupos de habilidades administrativas esenciales que plantean los autores Whetten y Cameron.



**Figura 5.** Habilidades administrativas esenciales

**Fuente:** Adaptado de Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (Vol. 8). Mexico.

### 1.2.1.1. Dimensiones

#### 1.2.1.1.1. Habilidades Personales

Whetten y Cameron (2011), plantean que dentro de las habilidades personales se encuentran: manejo de estrés personal, desarrollo de autoconocimiento, solución analítica y creativa de problemas, las cuales se relacionan entre sí y se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo.



- **Desarrollo de autoconocimiento**

Para Whetten & Cameron (2011), el desarrollo del autoconocimiento es imprescindible para el manejo de uno mismo, por tanto se puede lograr el autoconocimiento a nivel personal. El autoconocimiento es de suma importancia si se pretende ser una persona o alto directivo con éxito. En consecuencia, los autores definen el desarrollo de autoconocimiento como el conocimiento de la personalidad e individualidad.

A este respecto, Whetten & Cameron (2011) mencionan que existen cinco áreas importantes del autoconocimiento, las cuales contribuyen a una adecuada administración:

- Inteligencia emocional: Capacidad de desenvolverse personalmente y con los demás.
- Valores personales: Comportamientos, actitudes y orientaciones de las personas.
- Estilo cognoscitivo: Forma de reunir y procesar la información.
- Orientación hacia el cambio: Métodos para adaptarse al cambio.
- Autoevaluación básica y esencial: Abarca la autoestima, estabilidad emocional y auto control; influyen en la felicidad y eficacia de los directivos.

- **Manejo de estrés personal**

Para Tafur (2017), los sentimientos de estrés son el producto de ciertos factores que se producen dentro o fuera del individuo. Estos factores se consideran como fuerzas impulsoras, las cuales no tienen restricción y generan resultados patológicos. Sin embargo, para manejar estos factores, se requiere el desarrollo de elasticidad, es decir, la capacidad de soportar o manejar los efectos negativos del estrés. Ciertas personas han desarrollado fuerzas restrictivas para contrarrestar los factores estresantes e inhibir los resultados patológicos (Tafur, 2017).

Existen tres tipos de estrés, los cuales son: encuentro de tiempo, situacionales y anticipatorios, que a su vez ocasionan reacciones fisiológicas, psicológicas y sociales negativas en las personas (Whetten & Cameron, 2011). El estrés se manifiesta de manera positiva o negativa en la ejecución de tareas y depende del manejo que el directivo le dé al mismo. Por su parte Giraldo & Naranjo (2014), mencionan que el directivo debe tener un adecuado manejo del estrés para desarrollar un equipo de trabajo.

Para eliminar el estrés existen tres factores fundamentales los cuales son la colaboración, administración del tiempo y la inteligencia emocional y rediseño del trabajo (Puchol, 2006). En consecuencia, el adecuado manejo del estrés es primordial para el bienestar de los trabajadores y valorar el trabajo de cada uno de ellos permite el desarrollo integral de las organizaciones.

- **Solución creativa y analítica de problemas**

Para Whetten & Cameron (2011), sirve para solucionar problemas y contiene ciertos pasos a seguir. Primero se debe definir el problema, después generar posibles soluciones para posteriormente evaluar y escoger la solución más conveniente. Como siguiente paso se debe aplicar la solución más conveniente y hacer un seguimiento a la solución aplicada. Utiliza métodos de solución creativa de problemas: imaginación, mejora e inversión, facilitando la creatividad de las personas separándolos, uniéndolos supervisando estimulando y recompensando con roles múltiples.

Wofford, Goodwin, & Whittington (2002) por su parte, señalan que la creatividad se relaciona con la solución de problemas, en donde se identifican cuatro tipos de creatividad. Incubación, imaginación, mejora e inversión. La primera hace referencia a ser sustentable mediante el trabajo

en equipo, la segunda consiste en crear nuevas ideas, la tercera hace referencia a mejorar de manera paulatina las ideas ya creadas, y la cuarta consiste en ser el primero teniendo como objetivo principal alcanzar las metas de manera competitiva y con mayor rapidez, (Wofford, Goodwin, & Whittington, 2002).

#### **1.2.1.1.2. Habilidades Interpersonales**

Whetten y Cameron (2011), establecen que las habilidades interpersonales contienen: el manejo de conflictos, motivación de los empleados, comunicación de apoyo y ganar poder e influir. Estas habilidades, se relacionan en asuntos que surgen al interactuar con otras personas. Madrigal (2009) por su parte, menciona que los líderes deben tener habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes.

- **Manejo de conflictos**

Puchol (2006), menciona que los conflictos son inherentes a las organizaciones y pueden ser negativos o positivos según el nivel de desarrollo de la habilidad interpersonal y manejo de conflictos que posee el líder. Considera que es más conveniente detectar la raíz o causa del conflicto en sus inicios para solucionarlo en el menor tiempo posible evitando mayores esfuerzos con el tiempo. Utilizar la estrategia adecuada en cada conflicto que se presente logra mitigar el impacto que este puede tener dentro de la organización, (Puchol, 2006).

Whetten y Cameron (2011), establecen que el manejo de conflictos tiene cuatro elementos: diagnosticar la raíz y la fuente de los conflictos dentro de la organización, utilizar estrategias adecuadas para el manejo de los conflictos, resolución de confrontaciones interpersonales mediante

la colaboración y el éxito en la resolución del conflicto. Puchol (2006) por su parte considera cinco fases, las cuales son: Evaluación, aceptación, actitud, acción y análisis. El conflicto tiene un papel importante dentro de las organizaciones y un manejo eficaz de los conflictos que se presenten, conllevará al éxito en la resolución de los mismos y no en la eliminación de los mismos, (Puchol, 2006).

- **Motivación de los empleados**

Whetten y Cameron (2011), comentan que la motivación se ve reflejada en el esfuerzo en el trabajo por parte de los empleados, el cual hace referencia al deseo y compromiso. En síntesis los trabajadores desean realizar ciertas actividades con el compromiso de cumplirlas a la mayor perfección posible.

Igualmente, Whetten y Cameron (2011) mencionan que la satisfacción de los empleados genera un círculo de retroalimentación positivo; el cual incrementa la motivación y se evidencia en el esfuerzo, dedicación y compromiso que muestran los empleados al momento de trabajar. La insatisfacción por otra parte, genera un desempeño y resultados más bajos. En este sentido, la motivación es importante para evitar problemas como el ausentismo o rotación del personal.

Mientras tanto, Puchol (2006) señala que la motivación se alcanza brindando las herramientas necesarias para que las personas la perciban. En este sentido, la motivación que tenga el individuo dependerá directamente del compromiso y deseo que este tenga para conseguir incentivos que le permitan satisfacer sus necesidades. En consecuencia, la actitud y capacitación son necesarios para que se logre el desempeño óptimo dentro de las organizaciones, (Puchol, 2006).

- **Comunicación de apoyo**

El establecer relaciones interpersonales mediante una comunicación de apoyo ayuda a que un directivo eficaz se caracterice por resolver situaciones que se presentan dentro de las organizaciones. Incentivan el crecimiento interpersonal y a su vez ocasiona que las relaciones positivas sean más firmes. En consecuencia, el uso de la comunicación de apoyo en lugar de perjudicar la relación la hace más fuerte (Whetten & Cameron, 2011).

La comunicación interna aporta en el rendimiento de la organización. El directivo debe ser líder en la manera de comunicar, inspirar confianza e informar de manera clara, precisa y coherente, debe contar con un adecuado nivel de seguridad, comunicación oral y gestual, adecuado manejo de tiempo y autocontrol. También debe crear un clima de confianza que le permita mantener canales de comunicación adecuados, admitiendo sugerencias que le permitan crear planes para el mejoramiento continuo (Wofford, Goodwin, & Whittington, 2002).

En síntesis, Tafur (2017), considera que el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo garantizan una mayor claridad y entendimiento de los mensajes y, al mismo tiempo, hacen sentir a otras personas aceptadas, valoradas y apoyadas (Tafur, 2017).

- **Ganar poder e influir**

Whetten y Cameron (2011) mencionan que para ganar poder se necesita de las fuentes de poder personal y del puesto, y para transformar el poder en influencia se debe ir de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo; es decir, de subordinados a jefes y de jefes a subordinados dentro de una organización. Es importante mencionar que la influencia y ejecución de una persona adecuada, conllevará a los directivos a estar motivados, que tengan el deseo de sobresalir personalmente,

fortalecer su posición de jefes y también beneficiar a la empresa. Por otra parte Tafur (2017) plantea que se deben desarrollar las fuentes de poder y las características del puesto para incrementar al máximo el propio potencial como individuo poderoso.

### **1.2.1.1.3. Habilidades Grupales**

Whetten y Cameron (2011) establecen las habilidades grupales en tres divisiones, las cuales son: facultamiento y delegación, dirección hacia el cambio positivo y la formación de equipos eficaces. Estas habilidades radican en asuntos importantes que se presentan cuando una persona participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro de grupo, (Whetten & Cameron, 2011).

- **Facultamiento y delegación**

Según Whetten & Cameron (2011), facultamiento se refiere a desarrollar en las personas sensaciones de autoeficacia, autodeterminación, control personal y responsabilidad. Es importante que las personas cuenten con estas, para garantizar el éxito a largo plazo de las organizaciones. Estas personas son más productivas, proactivas, innovadoras, persistentes en el trabajo, dignos de confianza, eficaces en las relaciones interpersonales, motivados y más comprometidos que los trabajadores que no se encuentra facultados.

En este sentido, Puchol (2006) considera que los equipos de trabajo deben tener autonomía para gestionar las actividades designadas. La inadecuada delegación ocasiona el incumplimiento de objetivos esperados por el directivo. El tiempo, la coordinación, el compromiso y la eficiencia son beneficios que se obtienen de una correcta delegación. El directivo debe acompañar y controlar la delegación de funciones para garantizar el éxito de las tareas encomendadas, (Puchol, 2006).

Whetthen y Cameron (2011) hace hincapié en ver a la delegación acompañada del facultamiento, la cual consiste en no designar tareas únicamente, sino también desarrollar sensaciones de responsabilidad y autoeficacia. Considera que el directivo debe conservar la responsabilidad de las acciones haciendo conocer al colaborador, mientras que Puchol (2006) por su parte, determina que esta habilidad otorga a los individuos una actividad, más no una responsabilidad. Sin embargo, los dos autores concuerdan en que los resultados obtenidos es responsabilidad netamente del directivo, (Puchol, 2006).

- **Dirección hacia el cambio positivo**

Whetthen y Cameron (2011) consideran que hace relación a ofrecer a los empleados de la organización oportunidades de crecimiento y desarrollo, es decir oportunidades de mejorar las habilidades que posee cada trabajador, con el fin de asegurar el futuro de la organización y el éxito del cambio positivo. Es importante la participación de todos para lograr cambios positivos, es por eso que hay que ayudar a las personas a desarrollarse y enseñarles acerca del cambio positivo (Whetten & Cameron, 2011).

Al mismo tiempo, Whetthen y Cameron (2011) consideran el cambio como el resultado de acciones emitidas por el directivo, las cuales conllevan a la obtención de metas y objetivos que beneficien a la organización. Puchol (2006) por su parte, señala que el cambio es inherente a la organización. Sin embargo, los dos autores concuerdan que el directivo puede llevar el cambio de una manera positiva, logrando que la comunicación sea la base de la adaptación.

- **Formación de equipos eficaces**

Whetten y Cameron (2011) mencionan que los equipos efectivos ayudan a que los integrantes sean más eficientes trabajando en grupo en lugar de que trabajen solos, se turnan entre ellos para asumir la responsabilidad de liderazgo y sus miembros se protegen y apoyan entre sí. Todos animan al líder y existe una gran confianza entre ellos. Trabajando en equipo mejoran el desempeño de los trabajadores y por ende de las organizaciones, por lo que es importante adquirir habilidades necesarias para dirigir y participar en equipos (Whetten & Cameron, 2011).

Así mismo, Whetten y Cameron (2011) plantean que en la formación de equipos, los objetivos son facilitar el liderazgo de equipos, formar equipos de alto desempeño y fomentar la afiliación eficaz a los equipos, diagnosticar y facilitar el desarrollo de equipos. El desarrollo de equipos está compuesta por cuatro etapas, las cuales son: la formación, la normatividad, el enfrentamiento y el desempeño; los equipos de trabajo deben pasar por cada etapa, mismas que presentan ciertos desafíos y problemas, que al diagnosticar y resolver el problema, el equipo madura y se vuelve más efectivo (Whetten & Cameron, 2011).

### **1.2.2. Modelo de competing values framework**

Cameron y Quin (2011) proponen el modelo de valores en competencia para medir el clima organizacional dentro de la cultura organizacional, con el fin de encontrar los principales indicadores de las empresas efectivas. El modelo tiene dos dimensiones que se entrelazan, la primera son la flexibilidad, discreción y dinamismo que se cruza con la estabilidad, orden y control; y la segunda dimensión es resultado de la orientación interna, integración y unidad con la orientación externa, diferenciación y rivalidad. Como consecuencia del cruce de las dos



dimensiones se obtienen cuatro subcategorías de culturas, las que son clan, adhocrática, jerarquía y mercado (Cameron & Quin, 2011).

Este modelo se lo utilizará en la investigación debido a su capacidad de medición, a la interpretación de resultados relacionado con el clima organizacional como parte de la cultura organizacional y a la trascendencia que ha tenido ya que ha sido utilizado en otros estudios para poder evaluar el perfil de diagnóstico de las empresas en México, en donde se obtuvieron las fortalezas y debilidades de la cultura de una organización lo que ayuda a proponer diversas estrategias para mejorar la efectividad de la empresa.

#### **1.2.2.1. Dimensiones del modelo**

De acuerdo con Carro, Reyes, Rosano, Garnica, y Pérez (2017) el modelo de valores en competencia establece cuatro dimensiones que están relacionadas entre sí, que son la estabilidad, la flexibilidad, la preocupación y los procesos. La primera dupla es la estabilidad versus la flexibilidad la que se refiere a que la organización suele considerar más importante el control y orden del dinamismo que la adaptabilidad de la misma, el segundo conjunto de dimensiones es la preocupación de la organización por el personal y por los procesos que se contraponen con los stakeholders o los clientes, competidores, proveedores y el entorno en sí. En la figura 6 se muestran las cuatro culturas que se derivan de los cruces de acuerdo al concepto de Cameron y Quin (2011).



**Figura 6.** Modelo de valores en competencia

**Fuente:** Adaptado de Cameron, K., & Quin, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. (Tercera ed.). Estados Unidos: John Wiley & Sons

En la Tabla 2 se presenta los diferentes aspectos característicos de cada tipo de cultura de acuerdo a la organización, el personal, el tipo de liderazgo, el estilo gerencial, los valores organizacionales y se presentan criterios de éxito de cada uno de ellos.

**Tabla 2.**

*Características de las culturas modelo Valores en Competencia*

Aspectos	Cultura Clan	Cultura Adhocrática	Cultura Jerárquica	Cultura de Mercado
Características de la organización	Personal y familiar	Dinámico y emprendedor	Jerarquizada, controlada y estructurada	Orientada hacia resultados

continúa

Personal	Comparten mucho	Dispuesto a aportar por sus ideas y asumen riesgos	Gobernado por procedimientos y normas formales	Competitivo
Liderazgo	Tutor y consejero	Emprendedor, innovador, tomador de riesgos	Coordinador, organizado y defensor de la eficiencia	Orientado al logro de objetivos
Estilo gerencial	Promueve el trabajo en equipo	Promueve la iniciativa del individuo, libertad y singularidad	Promueve la seguridad del empleo, estabilidad y predicción	Competitividad agresiva
Valores organizacionales	Lealtad, compromiso, confianza mutua	Compromiso con la innovación y cambio continuo	Respeto por normas y políticas formales y el cumplimiento de las mismas	Agresividad, espíritu ganador
Énfasis estratégico	Desarrollo humano	Dinamismo y predisposición	Permanencia y estabilidad, eficiencia, control	Acciones competitivas
Criterios de éxito	Desarrollo humano, trabajo en equipo	Desarrollo de productos únicos	Eficiencia, confiabilidad en el servicio	Penetración y liderazgo de mercado

**Fuente:** Adaptado de Toca, C., & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 9(17), 117-135.

### 1.2.2.1.1. Sistemas abiertos – Adhocrática

La cultura de adhocracia, nace a partir de la transformación de una era industrial hacia la información Cameron y Quin (2011). Desde sus inicios este tipo de cultura tuvo como primicia que la innovación así como ser pioneros en cada sector sería el factor de éxito de una organización por lo que Hernández, Fernández y Baptista (2014) adhieren que la cultura clan “es un diseño sensible a las condiciones fluctuantes que se presentaban en el siglo XXI”.

Además de acuerdo con Cameron y Quin (2011), quiere decir que los miembros de la empresa ven a la misma como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo.

Por ende las personas tienden a ser creativas y confiadas en asumir riesgos. En este caso los líderes son: considerados innovadores y pilares para el ejemplo de toma de riesgos. Para que este tipo de cultura dure en el tiempo se basa en la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa el crecimiento de las utilidades de nuevos productos o servicios resultado del adecuado manejo directivo, en este caso la organización estimula la innovación y la iniciativa individual (Hernandez, Mendez, & Contreras, 2014).

Dentro del tipo de cultura adhocrática se presentan dimensiones del clima organizacional que son: innovación y flexibilidad, reflexividad y tecnología los mismos que se relacionan entre sí (Hernandez, Mendez, & Contreras, 2014).

- **Innovación y flexibilidad**

La innovación de acuerdo con Seaden citado por Yamakawa y Ostos (2011) es la implementación de nuevos procesos, productos, y enfoques de administración para mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de la organización, también esta dimensión abarca la voluntad de una organización para experimentar nuevas cosas o de cambiar la forma en que realizan sus actividades. Con respecto a la flexibilidad según Yáñez (1999), se define como la capacidad que tiene una organización para adaptarse a un ambiente interno y externo que está en constante cambio, además se entiende como las medidas que son adoptadas por la organización para responder de forma oportuna ante cualquier imprevisto, problema o situación que se le presente (Yamakawa & Ostos, 2011).

- **Reflexividad**

Esta dimensión se refiere al realizar la toma de decisiones con conciencia, es decir, es la cualidad que tienen los seres humanos para actuar de una manera reflexiva pensando antes de obrar, así

como lo que permite al hombre comprender sobre la realidad que se le presenta (De la Cuesta, 2011).

- **Tecnología**

La dimensión de tecnología se refiere al conjunto de habilidades, experiencias y conocimientos, tanto prácticos como teóricos que una organización adquiere para mejorar sus procesos, incluye know how, capacidades gerenciales que permiten alcanzar mejor los objetivos (Ochoa, Valdes, & Quevedo, 2007).

#### **1.2.2.1.2. Relaciones humanas – Clan**

La cultura clan según Ojeda, Mendez, & Hernandez (2016) se refiere a un lugar muy amistoso para trabajar donde las personas comparten mucho entre sí, es decir, se relacionan como una familia. A los líderes en este tipo de cultura se los considera como mentores y figuras paternas, la organización es unida por la lealtad y tradición. Con respecto al nivel de compromiso de todos los miembros es alto, porque la organización da mayor énfasis al desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y unidad organizativa. De acuerdo con Berrio (2003) el éxito institucional del clan se define como la satisfacción de las necesidades del cliente y de los trabajadores, es decir, es donde la organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso en la empresa (Chuc, 2017; Hernandez, Mendez, & Contreras, 2014).

Las dimensiones características de clima organizacional que se presentan en la cultura de relaciones humanas son: bienestar de empleados, autonomía, integración, involucramiento y comunicación, apoyo del supervisor, énfasis en el entrenamiento y la ética (Hernandez, Mendez, & Contreras, 2014).

- **El bienestar de empleado**

El bienestar de los empleados se refiere a la calidad de vida laboral que es percibida por los trabajadores dentro de una organización, el mismo que se ve reflejado en la calidad y productividad en el desarrollo de sus actividades y como demuestran este con sus clientes o usuarios. Sobre la misma línea Baptiste citado por Peiro, Ayala, Tordera, Lorente y Rodriguez (2014), define al bienestar como las condiciones materiales y psicológicas.

- **Autonomía**

Brunet (1999), define a la autonomía como el grado de libertad que tienen las personas para la toma de decisiones que les permiten un mejor manejo de los conflictos que se presentan. Además Chiag citado por Rivera, Rincón y Flórez (2018) acota que es la percepción del trabajador con respecto al grado de responsabilidad y autodeterminación de la organización para la toma de decisiones.

- **Integración**

La dimensión de integración se encuentra presente en el desarrollo de actividades dentro y fuera de la empresa, además de la articulación de elementos materiales y humanos. Además se pretende evitar que la organización se divida en subgrupos, perdiendo la identidad como un todo con el objetivo de lograr que se trabaje como una solo equipo para cumplir con las metas organizacionales (Mansilla, 2005).

- **Involucramiento**

Empresas comprometidas en transformar las diferentes realidades que se les presenta, articulación de elementos materiales y humanos. También se puede decir que es el grado en el que la empresa forma parte de los trabajadores, el nivel de importancia dentro de su vida que se le

asigna a su trabajo y como se siente identificado. Al mismo tiempo descartan las necesidades que tiene el trabajador y como el potencial que el mismo considera que la empresa es capaz de cubrir (Ferrari & Filippi, 2009).

Indicadores de esta dimensión son entre otras: las cosas que son más importantes que el trabajo, establecer al trabajo como lo más importante, si el trabajo consume una mínima cantidad de la vida (Ferrari & Filippi, 2009).

- **Comunicación**

La comunicación de acuerdo con Barrantes (2018) es un proceso dinámico que permite fortalecer lazos con los trabajadores, se transmiten ideas, se comparan experiencias para mejorar el clima organizacional, a través de la comunicación se puede transmitir de la manera más adecuada los objetivos que tiene la empresa con el fin de que todos persigan los mismos (Barrantes, 2018).

- **Apoyo del supervisor**

Saavedra, Batchelor y Barzagas (2018) definen al apoyo brindado por el supervisor se basa en la dirección organizacional, y en como este es percibido por parte de los miembros de la organización. También se puede decir que es un proceso recíproco con el objetivo de alcanzar los objetivos propuestos. El apoyo del supervisor se lo puede entender desde dos puntos: el primero en base a la capacidad que tienen los directivos para manejar sus habilidades y poder influir en sus subordinados, y el segundo se refiere a las competencias que tienen los empleados para aceptar a una persona como su verdadero líder, es decir, reconocer que es un ejemplo a seguir (Saavedra, Batchelor, & Barzagas, 2018).

- **Énfasis en el entrenamiento**

Una organización debe capacitar, enseñar y preparar constantemente a sus miembros con el fin de que cada uno se desarrolle a plenitud al desempeñar su trabajo. De acuerdo con Yoder citado Elorriaga y Barreto (2015), el entrenamiento se entiende como el medio para desarrollar una fuerza laboral en donde se adquieren conocimientos, habilidades y destrezas. También se puede decir que es el medio a través de cual se adapta al hombre para poder ejercer su trabajo de una mejor manera, no solo se puede entrenar a una persona en el aspecto profesional, si no se puede desarrollar en aspectos políticos, religiosos, culturales y morales. En el aspecto laboral es una inversión que se destina a la capacitación del personal para reducir la diferencia entre su desempeño actual y los objetivos organizacionales establecidos (Chiavenato, 2007).

- **Ética**

La ética son todas las creencias, costumbres, valores que dirigen el comportamiento de las personas ante diferentes escenarios. También se hace referencia a la práctica de buenas costumbres y de las normas morales que desarrolla cada persona a lo largo de su vida (Cameron & Quin, 2011).

#### **1.2.2.1.3. Procesos internos – Jerárquica**

La cultura de los procesos internos o jerárquicos considera a la organización como un lugar estructurado y formalizado para trabajar, en donde existen procedimientos que rigen el comportamiento de los trabajadores. Los líderes jerárquicos se sobre precian de ser buenos coordinadores y organizadores en donde las reglas y las políticas juegan un papel importante. La principal preocupación es el funcionamiento eficaz de la organización. El éxito se define en términos de entrega inequívoca, planificación adecuada y costo bajo (Chuc, 2017).



El sociólogo Max Weber citado por Ojeda, Mendez, & Hernandez (2016), menciona que una organización marcha correctamente cuando es dirigida por una autoridad quien coordine las actividades de la misma con “mano fuerte”, mencionando a la burocracia pilar de este tipo de cultura, la que presenta características tales como, reglas, especialización, jerarquía, propiedad, rendición de cuentas, meritocracia y la impersonalidad (Ojeda, Mendez, & Hernandez, 2016).

Además De la Garza, Hernández y Fernández citados por Ojeda, Mendez, & Hernandez (2016), señalaron que la jerarquía también se caracterizaba por una formalización y estructura de los puestos de trabajo, estableciendo los procedimientos a los que debía regirse el recurso humano. Para Sesento (2008) este tipo de cultura tiene mayor presencia dentro de las instituciones educativas.

La tradición, la centralización, complejidad, tensión y estrés, control, poder y gobernabilidad, son dimensiones del clima organizacional que caracterizan a una cultura de tipo jerárquica (Cameron & Quin, 2011).

- **Tradición**

Lansberg (2000) define a la tradición como la expresión de la actividad, costumbres, ritos, normas de conducta, que se transmiten de generación en generación a lo largo del tiempo, las mismas que se convierten en estándares de comportamiento que se deben seguir. También se puede decir que es el grado en el que se valora la manera de realizar las cosas dentro de la organización. Dentro de una empresa es de vital importancia como se manejen los procesos a lo largo del tiempo debido a que eso se mantendrá en la continuidad, razón por la que una organización se ve afectada si estos no se optimizan en busca de oportunidades de mejora (Lansberg, 2000).

- **Centralización**

Cameron y Quin (2011) argumentan que la centralización analiza el proceso de delegación de responsabilidades para la toma de decisiones. Adicionalmente se determina la manera en cómo distribuir a nivel jerárquico las responsabilidades en cada área de la organización. También señala que cualquier organización debe estar liderada por un sistema nervioso central, con el fin de desarrollar y aprovechar al máximo las habilidades del equipo de trabajo.

- **Complejidad**

La complejidad se entiende como la estructura simbólica de toda la organización, en donde, una organización se vuelve más compleja o difícil de tratar de acuerdo a su liderazgo, cultura, tradiciones y clima tanto organizacional como laboral. Por este motivo cuantos más compleja sea la empresa mayor serán los problemas de coordinación y control que tienen que enfrentar los directivos. Dentro de esta dimensión las organizaciones se desarrollan de forma esporádica orientando sus procesos al cambio (Carreón, Hernández, Quintero, Cruz, & Mejía, 2016).

- **Tensión y estrés**

Atalaya (2001) define a la tensión y estrés como “el estado que se produce cuando un individuo se encuentra en un ambiente de exigencias” considerando que cada una de ellas sobrepasa las capacidades de cada uno. El estrés se presenta debido a ciertas percepciones de los trabajadores en las que destacan la incertidumbre laboral y ambiental, el desconocimiento de metas, la baja disponibilidad de dinero, escases de oportunidades, inseguridad física, e incluso su posición social, todo esto influye en el desarrollo del trabajador ocasionando una disminución en su productividad y en la calidad del servicio que ofrece de ser el caso (Rodríguez & Peiro, 2008).

- **Control**

El control de los recursos humanos se refiere a la evaluación de los objetivos y metas que han sido planeadas con anterioridad se estén cumpliendo a plenitud. También se lo entiende como dar mayor supervisión de los procesos que se tienen que realizar y a los miembros de la organización para que se mantengan bajo los niveles de comportamiento deseados. El control se lo debe de realizar de manera periódica de esta manera se puede evaluar, y mejorar en lo que se esté fallando (Chiavenato, 2007).

- **Poder**

Weber citado por Acosta (2002) define al poder como “la capacidad de imponer la voluntad sobre otros”. Es por este motivo que existe una relación entre quien ordena y quienes son los que obedecen, el poder se encuentra centrado en los altos mandos, los directivos son quienes se encargan de tomar las decisiones, lo que se ve afectado para el manejo de problemas de una manera rápida porque para solucionar un conflicto es necesario pasar por varias personas para poder obtener una respuesta. La responsabilidad cae en su mayoría en los directivos quienes facultan, delegan parte de la misma a sus subordinados para cumplir con sus objetivos. Normalmente se considera que un líder tiene poder pero es importante recalcar que no se debe convertir el poder en el centro de atención dado que puede causar controversias entre lo correcto y lo incorrecto (Acosta, 2002).

- **Gobernabilidad**

La gobernabilidad se entiende como la capacidad que reciben los líderes o directivos para mantener a una organización cohesionada, también consiste en evaluar cómo se administran los recursos materiales y humanos donde las reglas y procedimientos son imponentes. Sobre la misma

línea la gobernabilidad se refiere a la capacidad que tiene una organización para auto gestionarse, donde se toman las decisiones conforme a reglas y procedimientos. Es decir, a mayor gobernabilidad mayor será el grado de satisfacción de las necesidades de los empleados y de los usuarios (Medina E. , 2016).

#### **1.2.2.1.4. Metas racionales – Mercado**

Este tipo de cultura se refiere a una organización que está orientada en base a los resultados, su mayor preocupación es la realización óptima del trabajo y se enfoca en las personas que son competitivas. Los líderes de esta cultura son directivos exigentes, productores y competitivos. El sostenimiento de la organización está en el énfasis de ganar, siendo la reputación y éxito de la organización las preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente laboral en el cual sobresale el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización (Chuc, 2017; Hernandez, Mendez, & Contreras, 2014).

Con relación al párrafo anterior, Paramo (2017) sugiere que para implementar dentro de una organización una cultura orientada al mercado es necesario que los diferentes departamentos trabajen en conjunto, es decir, sus actividades estén articuladas y dirigidas hacia la comprensión y desarrollo de los requerimientos de las personas, lo que permitirá responder de una manera óptima. También se menciona que la cultura de mercado exige aproximarse hacia la base teórica de la antropología cultural (Paramo, 2017).

La cultura de mercado o de metas racionales, se integra por la claridad de metas, esfuerzo, calidad y retroalimentación del desempeño, que son variables del clima organizacional de cada empresa.

- **Claridad de metas**

Las metas son propósitos de trabajo para cumplirlos a corto tiempo, normalmente están relacionados con los objetivos estratégicos que una organización se plantea. Dentro de la empresa se las conoce como metas organizacionales y son las que se marcan los directivos y subordinados para cumplir con los objetivos a largo plazo. Además, es importante que todos los miembros de la organización conozcan las metas de la misma que están planteadas en la misión y la visión explicando la existencia de la empresa (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

- **Esfuerzo**

La RAE define al esfuerzo como el empleo activo de la actividad anímica para conseguir lo que se ha propuesto, venciendo todas las adversidades que se pueden presentar. También se entiende como la voluntad y dedicación de los empleados para alcanzar las metas empleando elementos que no tengan un costo elevado para conseguir su fin (Real Academia Española, 2014).

- **Calidad**

La calidad es un atributo que en su mayoría se le asigna a los productos, sin embargo, dentro del contexto de las personas, se refiere a la manera en cómo se califica el desenvolvimiento dentro de una sociedad, y se ve marcado en cuanto a la calidad de servicios que ofrecen, por lo tanto se podría decir que es una cualidad que caracteriza a los seres humanos en la forma de hacer las cosas tangibles e intangibles (Chiavenato, 2007).

- **Retroalimentación del desempeño**

Canabal y Margalef (2017) indican que la retroalimentación es considerada como clave en el desempeño, la misma que influye altamente en el aprendizaje de los seres humanos. Existen diferentes tipos de retroalimentación como son: centrada en la tarea, en el proceso, en la

autorregularización y en la propia persona. La primera trata de comunicar los errores y logros que se han obtenido, la centrada en el proceso se refiere a como están comprendidos cada uno de los procesos y estrategias que se llevan a cabo, la autorregularización comprende la autonomía y la autogestión y finalmente la que se centra en el individuo, donde se mide su desempeño para poder mejorarlo (Canabal & Margalef, 2017).

En base a los modelos anteriormente expuestos se plantean las dimensiones que se utilizarán en la investigación. En la Tabla 3 se muestra los criterios para evaluar las habilidades directivas y el clima organizacional.

**Tabla 3.**

*Dimensiones del modelo de habilidades directivas y valores en competencia*

Variable	Dimensiones	Categorías
Habilidades directivas	Personales	Desarrollo de autoconocimiento
		Manejo de estrés
		Solución creativa y analítica de problemas
	Interpersonales	Manejo de conflictos
		Motivación de los empleados
		Comunicación de apoyo
		Ganar poder e influir
	Grupales	Facultamiento y delegación
		Dirección hacia el cambio positivo
Formación de equipos eficaces		
Clima organizacional	Sistemas abiertos (adhocrática)	Innovación y flexibilidad
		Reflexividad
		Tecnología
		Bienestar de los empleados

Continúa

Relación humana (clan)	Autonomía
	Integración
	Involucramiento y Comunicación
	Apoyo del superior
	Énfasis en el entrenamiento
	Ética
Proceso interno (jerárquico)	Tradicición
	Centralización
	Complejidad
	Tensión y estrés
	Control
	Poder
Metas racionales (mercado)	Gobernabilidad
	Claridad de metas
	Esfuerzo
	Calidad
	Retroalimentación del desempeño

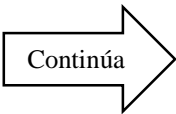
**Fuente:** Adaptado de Cameron, K., & Quin, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. (Tercera ed.). Estados Unidos: John Wiley & Sons y Whetten, D. & Cameron, Q. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Segund ed.).

### 1.3. Elementos conceptuales de la tesis

En la Tabla 4 se presenta un resumen de los principales autores analizados en el abordaje de las teorías de soporte, conceptualización y modelos de las variables de estudio que componen la tesis.

**Tabla 4.***Autores analizados en el marco teórico de la investigación*

<b>Variables de estudio</b>	<b>Teorías de soporte</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Modelos</b>	
<b>Habilidades directivas</b>	Teoría de la Administración científica	Taylor (1900), Medina y Ávila (2002), Chiavenato (2007), Whetten y Cameron (2011), Pedraza (2012), Gismano y Schwerdt (2012), Cassuti (2016), Aldave (2018).	Ferrer y Clemenza	
	Teoría de la Burocracia	Max Weber (1905), Medina y Ávila (2002), Chiavenato (2007), Whetten y Cameron (2011), Aburto y Bonales (2011), Medina (2016).	(2006), Huerta y Rodríguez (2006), Madrigal (2009), Whetten y Cameron	
	Teoría Clásica	Fayol (1987), Medina y Ávila (2002), Chiavenato (2007), Whetten y Cameron (2011), Aguilera (2017), Aldave (2018).	(2011), Aburto y Bonales (2011), Beltrán, Rodríguez y	
	Teoría de las Relaciones Humanas	Mayo (1933), Medina y Ávila (2002), Chiavenato (2007), Whetten y Cameron (2011), Giraldo y Naranjo (2014).	Mendez (2014), Pereda, Guzmán y Gonzalez (2014),	
	Teoría Neoclásica	Chiavenato (2007), Whetten y Cameron (2011)	García, Barradas y Gutiérrez (2016)	
	Teoría del Desarrollo Organizacional	Cummings y Worley (2007), Chiavenato (2007), Whetten y Cameron (2011), Giraldo y Naranjo (2014), Beltrán, Rodríguez y Méndez (2014), Cassuti (2016), Aguilera (2017).		


 Continúa



	Wofford, Wodwin y Wittington (1998), Teorías de Liderazgo García (2011), Whetten y Cameron (2011), Lupano y Castro (2012), Giraldo y Naranjo (2014).		
	Stogdill (1948), Mann (1959), Lord de Teoría de los Rasgos Vader y Alliger (1986), Krikpatric y Locke (1991), Bass (1998), Lupano y Castro (2012), Yukl (2013).		
	Teoría del Comportamiento Yukl (2013), Giraldo y Naranjo (2014).		
	Teoría de la Influencia Maxwell (2011), Giraldo y Naranjo (2014).		
	Teoría de las Relaciones Giraldo y Naranjo (2014), Rodriguez (2018).		
	Corriente antropológica Piñango (2008), Paramo (2017).		
<b>Cultura organizacional</b>	Teoría de la evolución Goberna (1999), Jay y García (2004).	Gillezean (1999), Pérez, Naranjo y Roque (2009), Schein (2010), Rodriguez, Sanabia y Acosta (2015), Carro, Reyes, Rosano, Garnica y Pérez (2017)	Cameron y Quin (2011)
	Teoría del evolucionismo Giordano (2010)		
	Teoría crítica Goberna (1999), Frankenberg (2011), Bohman (2016).		
	Teoría de la cultura moderna y tradicional Paramo (2017).		

	Teorías de cultura organizacional	Gómez y Rodríguez (2001)		
	Teoría de campo	Lewin (1942), Rodríguez (2001), Cameron y Quin (2011).		
	Teoría de la acción	Girola (2010), Cameron y Quin (2011), Ramos (2012).		
	Teoría de los sistemas	Jutoran (1994), Cameron y Quin (2011).	Glick (1985), Brunet (1999), Neal, Griffin y Hart (2000),	
<b>Clima organizacional</b>	Teoría del clima organizacional	Lewin, Lippitt, White (1939), Brunet (1999), Toro (2001), Tejeda, Giménez, Gan, Viladot, Fandos, Jiménez (2007), Noboa (2007), Cameron y Quin (2011),	Chiavenato (2007), García (2009), Rambay, San Miguel y Duque (2017)	Cameron y Quin (2011)
	Teoría de la burocracia	Ramos (2012), Cameron y Quin (2011).		
	Corriente funcionalista	Ramos (2012), Cameron y Quin (2011).		

En el caso de la variable habilidades directivas, se analizaron once teorías con un total de veinte y nueve autores; para la conceptualización se utilizaron definiciones de ocho autores; y, para el modelo propuesto en la tesis, se trabajó en base a un solo autor. Para la cultura organizacional, se plantearon seis teorías de soporte con once autores, y se conceptualizó la variable en base a cinco autores. Finalmente, para la teoría del clima organizacional, se analizaron seis teorías con un total de diez y ocho autores; se estableció el concepto de la variable basándose en el aporte de seis autores y se utilizó el modelo planteado por un solo autor.

## **1.4. Marco referencial**

### **1.4.1. Relación de las habilidades directivas con la cultura organizacional**

En una organización uno de los factores de éxito más importantes es su cultura, porque influye de manera significativa entre otros aspectos, en la productividad de los empleados, el rendimiento y eficacia organizacional, y principalmente en la capacidad de atraer y retener a talento humano calificado. Desafortunadamente la mayoría de líderes no son conscientes del impacto que conlleva la carencia de habilidades gerenciales en la cultura, o a su vez son conscientes pero no están preparados para construir una cultura más sólida y efectiva (Warrick, 2017).

El análisis de las habilidades gerenciales adquiere relevancia cuando permite al gerente la comprensión e interpretación de algunos conceptos que son necesarios para el desarrollo de estas habilidades. Se presume que las empresas requieren de una cultura organizacional donde el desarrollo de habilidades gerenciales se torna como requisito fundamental. García, Bomm, y Molina (2017) infieren que lo importante dentro la cultura organizacional de las empresas es tener en cuenta la necesidad de estrechar la relación laboral que debe existir en la misma.

### **1.4.2. Relación de las habilidades directivas con el clima organizacional**

A continuación se presenta el marco referencial correspondiente a estudios realizados en investigaciones anteriores donde se evidencia la relación entre habilidades directivas y el clima organizacional.

Dentro de una organización es de suma importancia que los gerentes desarrollen ciertas habilidades y competencias para el mejoramiento constante del clima organizacional; con relación a esta línea de investigación Mora y Castaño (2006) señalan que “para que exista un adecuado clima organizacional, uno de los pilares fundamentales son las habilidades gerenciales”. Existen

algunas habilidades que los gerentes de las organizaciones deben tener para aportar a un adecuado clima organizacional, debido a que ellos son responsables en su mayoría del crecimiento o declive de la misma.

También Muguerza y Salvador (2007) mencionan que las habilidades directivas están relacionadas indiscutiblemente con la interacción de otros individuos, el mal manejo de estas, puede ser determinante del éxito o fracaso de los objetivos planteados dentro de una organización. Por tal razón el clima organizacional es un aspecto importante en las organizaciones, las cuales buscan un mejoramiento continuo del ambiente interno de la empresa para conseguir mayor productividad sin perder de vista el recurso humano.

Además Álvarez (2002) señala que “el clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta a todo lo que sucede dentro de la organización”. Es decir, como consecuencia de un clima organizacional bajo se presentan algunos problemas como son: rendimientos menores a los esperados, baja productividad, rotación de personal, incremento de los conflictos y deterioro de la calidad.

Por su parte, Aburto y Bonales (2011), plantean que “...a menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio...”. Los resultados que obtuvieron en su investigación confirmaron que el clima organizacional está determinado por las habilidades directivas.

Sobre esta base Mora (2017) en su investigación, realizó un análisis acerca de las habilidades que los altos directivos deben tener para contribuir a un adecuado clima organizacional dentro de la organización, y llegó a la conclusión de que es importante que los directivos cuenten con

habilidades y competencias que les permita dirigir una organización obteniendo beneficios a nivel económico y personal.

Zambonino (2018) por su parte, menciona que uno de los factores más importantes que las organizaciones deben poner en práctica para ser exitosas es mantener a sus empleados felices y motivados, por lo que debe existir un adecuado clima laboral dentro de esta; también plantea que se debe evaluar las habilidades directivas, puesto que las organizaciones deben contar con directivos capacitados los cuales orienten a su equipo de trabajo al cumplimiento de objetivos conllevando a su vez a un adecuado clima organizacional (Zambonino, 2018).

### **1.4.3. Trabajos previos relacionados con las variables de estudio**

Durante los últimos tiempos, las investigaciones relacionadas al clima organizacional dentro de las Universidades se han convertido en un factor importante e imprescindible. Por esta razón, se han desarrollado una gran variedad de instrumentos de medición, haciendo énfasis a la salud del clima misma que se refiere a las relaciones interpersonales entre docentes, directores, estudiantes, institución y comunidad. Sobre esta base, se han realizado estudios en donde se plantean dos tipos de elementos; objetivos (trabajo en equipo, toma de decisiones, liderazgo y comunicación) y subjetivos (motivación, responsabilidad, participación y trabajo significativo) (Rambay, San Miguel, & Duque, 2017).

Contreras y Jimenez citado por Solis (2018), realizaron un estudio de liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. El principal objetivo fue describir el estilo de liderazgo que tenían los directivos y por ende las características del clima organizacional del colegio. Los resultados obtenidos en el estudio en relación al liderazgo evidenciaron que el estilo

del mismo no es el adecuado; por lo tanto era importante intervenir en las políticas de dirección para mejorar el clima organizacional (Solis, 2018).

Así mismo, Pereda realizó un análisis de las habilidades directivas en la Universidad de Córdoba España; en donde el principal objetivo fue identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba. Se llegó a la conclusión que existe cierto grado de interés en elegir las habilidades más relevantes cuando los directivos se valoran por sí mismos y no por sus subordinados. La investigación demostró que existe una valoración positiva en las habilidades directivas a medida en que sobresale el trabajo en equipo; lo que a su vez conlleva al mejoramiento en el servicio que brindan los trabajadores públicos (Solis, 2018).

Alcón por su parte, realizó el estudio de las Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes Venezuela, en donde describe las habilidades del director y la incidencia que tiene en la satisfacción a nivel laboral de los docentes. Los resultados arrojaron un ambiente laboral no asertivo; el directivo no tiene la capacidad de solucionar conflictos y no reconoce el trabajo de los docentes. En consecuencia, las habilidades directivas aplicadas correctamente, garantizan el interés, motivación y compromiso de los docentes en sus labores (Solis, 2018).

Por su parte, Rojas, realizó sus estudios sobre el clima organizacional y la satisfacción profesional en docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata - 2014 en Bolivia. Se obtuvo como resultados que los directivos no informan a los docentes cuales son los objetivos, normas, misión y visión de la institución. En consecuencia, el clima organizacional de la escuela carece de organización e interacción, generando insatisfacción del personal de la institución (Solis, 2018).

Solis (2018) menciona que Córdova centró sus estudios en las habilidades directivas y clima institucional en la red, en la Universidad César Vallejo. Se concluyó que si existe una relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional. Sobre esta base, las habilidades directivas influyen en el comportamiento de los trabajadores; por lo tanto, trabajar con la presión necesaria conducirá a las buenas relaciones dentro de la Universidad.

## CAPITULO II

### HISTORIA DEL OBJETO DE ESTUDIO

#### 2.1. Historia

Pacheco & Pacheco (2015) consideran que el desarrollo de los países y el incremento de la calidad de vida de sus habitantes dependen de manera directa y de forma trascendental de la educación universitaria que se ofrece dentro de los mismos. Funciona como un medio cultural, en donde los habitantes interactúan para descubrir su personalidad, permitiendo cumplir objetivos y aspiraciones personales. En consecuencia, el cumplimiento de objetivos personales conlleva a desarrollar habilidades, destrezas y competencias; las cuales ayudarán en la toma de decisiones que solucionen problemas de la sociedad.

En la época de la colonia dentro del Ecuador hasta inicios del siglo XX; el Estado se hizo cargo de la educación superior. La universidad era considerada como el foco de la perversión de las más sanas doctrinas y García Moreno por su parte consideraba que la universidad fomentaba la pereza y las carreras inútiles; como jurisprudencia, medicina y teología. En consecuencia, la crítica de aquel presidente conllevó a que los jóvenes de ese tiempo optaran por carreras vinculadas con las ciencias exactas (Bravo, 2014).

En 1596 la educación estaba a cargo de la iglesia y se creó la primera universidad ecuatoriana llamada San Fulgencio en la ciudad de Quito. En 1622 los jesuitas crearon la universidad San Gregorio; sin embargo esta congregación religiosa fue expulsada en 1767. En consecuencia, se ocasionó un deterioro significativo en la educación superior en esa época. (Pacheco & Pacheco, 2015).



Así mismo, Pacheco & Pacheco (2015) mencionan que para el año de 1830 ya estaba en funcionamiento la Universidad Central. En 1869 se fundó la Escuela Politécnica Nacional, que era el centro de educación superior más prestigioso en esa época. Por otra parte, en 1906 se evidenció la separación definitiva del estado y la iglesia, declarándose la educación pública, laica y gratuita.

En consecuencia, Bravo (2014) plantea que con el pasar de los años se han creado nuevas universidades y centros de educación los cuales han contribuido a la preparación y formación de profesionales en diferentes áreas de conocimiento. Ecuador en la actualidad cuenta con universidades públicas y privadas, las cuales cuentan con una categorización basada en ciertos estudios de acreditación que se les aplica previamente. Entre las principales universidades privadas se encuentran: Universidad de las Américas (UDLA), Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) y Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE) y, dentro de las principales universidades públicas del Ecuador están: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y Universidad Central del Ecuador (UCE), (Bravo, 2014).

Para el desarrollo del presente trabajo ha sido escogida La Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Cuenta con noventa y dos años de trayectoria académica y alrededor de veinte mil estudiantes en las diferentes carreras y modalidades que se ofertan. En consecuencia, se menciona a continuación un breve relato sobre la historia y evolución de la universidad.

### **Escuela de oficiales ingenieros**

Bravo (2014) menciona que pasando al siglo XX, en el gobierno de José Luis Tamayo, 1920 – 1924, arribó al país la Misión Militar Italiana, conllevando a realizar innovaciones trascendentales, especialmente en el campo militar. Gracias a su experiencia adquirida en las ciencias de la guerra,

logró organizar varios cursos y crear institutos de formación técnico-militar; entre estos, la Escuela de Oficiales Ingenieros. En consecuencia, el trabajo desplegado por los repartos de ingenieros militares alcanzó buenos niveles de éxito en el apoyo al desarrollo nacional de ese entonces; sin embargo, la calidad militar exigía la inauguración de un centro de formación para los oficiales de esta arma (Bravo, 2014).

Según Chacón (2008), es así como en el gobierno de José Luis Tamayo, el 16 de junio de 1922 nació la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE mediante decreto No. 521, publicado el 20 de junio del mismo año; conocida en ese entonces como Escuela de Oficiales Ingenieros. Se inauguró bajo el amparo del Ejército Ecuatoriano y la dirección técnica de dos oficiales italianos y el principal objetivo era formar oficiales especializados en las técnicas de ingeniería militar. Dentro de la escuela se llevaron a cabo tres cursos de especialidad técnica con una duración de tres años cada uno; el cual constaba de tres semestres de fase teórica y el tiempo restante estaba dedicado a la parte práctica (Chacón, 2008).

Para Campaña (2013), un año después de la inauguración de la Escuela de Oficiales de Ingeniería; ya se realizaban demostraciones prácticas por parte de alumnos y profesores, sobre el manejo, colocación y explosión de minas y la construcción de trincheras, modelos de fortificación y demás trabajos de defensa. De igual manera, los profesores italianos explicaban el uso de máquinas las cuales servían para perforar cualquier tipo de roca. En consecuencia, en aquellos tiempos, los constantes estallidos de las minas se convirtieron en un espectáculo para todos los habitantes de la ciudad de Quito (Campaña , 2013).

En efecto, según Bravo (2014), el doce de marzo de 1925 en el Círculo Militar se llevó a cabo la ceremonia de graduación de los egresados del primer curso de Ingenieros Militares. No había

transcurrido mucho tiempo de la primera graduación cuando se abrió el segundo curso, en donde se graduaron once oficiales. En 1929 se inauguró el tercer curso de ingenieros militares, en donde gran parte de los docentes estaban conformados por oficiales graduados en la primera promoción (Bravo, 2014).

### **Escuela de artillería e ingenieros**

Para Campaña (2013), después de haber transcurrido catorce años de formaciones exitosas de oficiales en la rama de Ingeniería, y las típicas guerras ocasionadas por las revueltas militares de la época; la primera Escuela de Oficiales Ingenieros cambió su nombre a Escuela de Artillería e Ingenieros. Se tomó como referencia el modelo italiano en donde se fusionaban las dos armas: artillería e ingeniería. En consecuencia, esta combinación militar y académica dio origen a los colores de la bandera de la universidad; siendo el rojo la representación de los artilleros y el verde la representación de los ingenieros militares.

A este respecto, Chacón (2008) menciona que el ministro de defensa de ese entonces, el General Alberto Enríquez Gallo, fue quien tuvo la iniciativa de la creación de esta nueva Escuela. Esta nueva creación se llevó a cabo mediante decreto No. 1058, publicado el veinte y dos de octubre de 1936. El coronel Giacomo Negroni y el teniente coronel Alejandro Bruttini aportaron para lograr la creación y funcionamiento de la nueva escuela.

De igual manera, Bravo (2014) menciona que en 1936, mismo año en que se cambió de nombre a la Escuela; se llevó a cabo la inauguración de los cursos de artilleros e ingenieros, los cuales tendrían una duración de cuatro años cada curso. En la planificación establecida previamente, los dos primeros años estuvieron destinados a las materias comunes y los dos subsiguientes, a las de

especialidad. En el mes de febrero de 1938 se implementaron los gabinetes y laboratorios de física y electrotecnia dentro de la Escuela. Estos fueron los primeros gabinetes en los cuales se realizaron experimentos e investigaciones científicas, (Bravo, 2014).

### **Escuela técnica de ingenieros**

Según Campaña (2013), en 1948, este Instituto cambió su nombre de Escuela de Artillería e Ingenieros a Escuela Técnica de Ingenieros (ETI). Su principal propósito era mantenerse a la altura de las demás universidades del país, especialmente en la carrera de Ingeniería Civil. Adicional al cambio de nombre, se realizó una transformación considerable en los planes de estudio para cada arma, artillería e ingeniería, y su aplicación en sus respectivos campos operativos (Campaña , 2013).

Para Bravo (2014), el veinte y seis de febrero de 1964, Ingeniería Geográfica se implementó como una nueva carrera. La creación de esta facultad fue la primera en el país en relación a la formación de profesionales en la rama de la ciencia geográfica. Ocho años después, la escuela entregó al país y a las Fuerzas Armadas la primera promoción de oficiales ingenieros geógrafos (Bravo, 2014).

Para Chacón (2008), en 1968, bajo Decreto Ejecutivo de Velasco Ibarra, Presidente Constitucional de la República se creó el Cuerpo de Ingenieros del Ejército. El principal objetivo se enmarcaba en realizar obras de infraestructura que promuevan el progreso y desarrollo del Ecuador; teniendo como prioridad las vías de comunicación. El Ministerio de Defensa expidió una resolución en donde la Escuela Técnica de Ingenieros es la principal fuente de asesoramiento para

el organismo recién creado; abarcando principalmente la planificación de proyectos y estudios especiales (Chacón, 2008).

Según Bravo (2014), en octubre de 1972, en el gobierno del General Guillermo Antonio Rodríguez Lara, la Escuela recibió aparte de los oficiales de la Armada Nacional, la Fuerza Aérea y la Policía Nacional, a estudiantes civiles calificados. De todos los jóvenes civiles provenientes de las diferentes regiones del país, que se presentaron a rendir las pruebas de ingreso; fueron seleccionados únicamente treinta estudiantes, los cuales fueron acogidos por la Escuela, en calidad de alumnos becados. En consecuencia, los estudiantes civiles utilizaban uniforme color caqui en temporada de clases y en vacaciones recibían entrenamiento militar en los cuarteles de ingeniería (Bravo, 2014).

Para Campaña (2013), en noviembre del mismo año, un grupo de oficiales subalternos, propusieron la creación de la Facultad de Ingeniería Industrial y Gerencia, con el fin de abarcar una mayor parte en las áreas académicas. Después de tres meses, la facultad abrió sus puertas, contando con treinta y siete alumnos; de los cuales treinta y tres oficiales pertenecían a las Fuerzas Armadas y cuatro pertenecían al grupo de alumnos civiles. El primer decano de aquella carrera estuvo a cargo del profesor César Bolívar Torres (Campaña , 2013).

Según Chacón (2008), el trece de octubre de 1976 se creó la carrera de Ingeniería Mecánica, con el objetivo de formar profesionales que cuenten con bases científicas, capaces de diseñar e implementar instalaciones mecánicas en el sector industrial del país. Para 1982 se instalaron varios laboratorios, en donde el principal objetivo era fomentar la preparación teórico-práctica de los estudiantes. Entre otros laboratorios importantes que se implementaron están: Laboratorio de

termodinámica y transferencia de calor; de motores; de máquinas – herramientas y de máquinas mecánicas (Chacón, 2008).

Para Campaña (2013), en 1977 se creó la Facultad de Ingeniería Electrónica, la cual estaba enfocada a la formación de profesionales en áreas de electrónica y comunicaciones. En un inicio, la facultad estaba conformada por once profesores y nueve estudiantes; de los cuales seis estudiantes estaban conformados por oficiales subalternos de la Armada Nacional y tres estudiantes estaban conformados por civiles (Campaña , 2013).

Bravo (2014) menciona que años más tarde, oficiales del Ejército, Fuerza Aérea, Policía Nacional y más jóvenes civiles pasaron a formar parte de las filas de estudiantes de Electrónica. Su programa de estudios se enfocaba en las telecomunicaciones y a la guerra electrónica. En consecuencia, se crearon las especializaciones de Telecomunicaciones, Automatización y control, y Redes y comunicación de datos, (Bravo, 2014).

Según Bravo (2014), en el primer semestre de 1977, la Escuela debía adoptar otro nombre y acoger el estatus de universidad. Por las mismas fechas, se llevó a cabo la celebración de la graduación de la última promoción de ingenieros civiles, todos eran oficiales del Ejército ecuatoriano; y el cuatro de diciembre, se celebró la graduación de los primeros profesionales civiles, en las carreras de Ingeniería Civil e Ingeniería Geográfica (Bravo, 2014).

### **Escuela Politécnica del Ejército - ESPE**

Según Lorret (2005), en Quito, el ocho de diciembre de 1977 mediante Decreto Ejecutivo No. 2029, nació la Escuela Politécnica del Ejército, bajo circunstancias únicamente académicas. Se evidenció un notable crecimiento en el número de alumnos, tanto a nivel militar y civil. Se crearon

nuevas facultades y nuevas estructuras organizacionales de carácter interno. Adicional, la Universidad concretó sus objetivos identificando soluciones a la problemática social; teniendo como misión operativa la formación de profesionales civiles y militares en las carreras de Ingeniería Civil, Geográfica, Industrial, Mecánica y Electrónica (Lorret, 2005).

Para Bravo (2014), en octubre de 1978 el Centro de Cómputo de la ESPE se convirtió en el nuevo Instituto de Informática. Se otorgaba el reconocimiento académico de tecnólogos y analistas de sistemas, en donde las herramientas de aquellos tiempos más utilizadas eran: Fortran, Cobol, Basic; las tarjetas perforadas y los discos de ocho pulgadas (Bravo, 2014).

Según Campaña (2013), en 1992 el Instituto de Informática se transformó a Facultad de Ingeniería en Sistemas e Informática (FISI). En consecuencia, se incrementaron nuevas carreras, tales como programador, analista de sistemas y licenciatura e Ingeniería en Sistemas e Informática. En 1994, se inauguraron laboratorios que fueron parte del movimiento tecnológico de vanguardia: multimedia, redes, internet y estaciones gráficas.

Para Bravo (2014), el Instituto de Idiomas nació en la conversión ETI – ESPE. En febrero de 1999, el instituto se convirtió en facultad, y adicional se inició el programa de Licenciatura en Lingüística Aplicada al Idioma Inglés. En la actualidad, se han incluido los estudios de suficiencia en el idioma chino-mandarín (Bravo, 2014).

Según Lorret (2005), en abril de 1988, la ESPE adoptó nuevas formas de estudio, implementando la metodología de estudios a distancia. El principal enfoque estaba en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las carreras que se implementaron bajo esta modalidad fueron las

carreras de Administración de Empresas, Ciencias de la Educación, tecnologías y estudios en el idioma inglés (Lorret, 2005).

La Modalidad de Estudios a Distancia (MED) fue ganando grandes espacios en la población universitaria. Esto ha permitido que su oferta académica diversifique sus campos de acción hacia nuevas carreras de suma competencia en el campo laboral, beneficiando a las ingenierías Comercial y en Mercadotecnia, Finanzas y Seguridad, y las licenciaturas en Educación Infantil, Administración Educativa, Educación Ambiental y en Lingüística Aplicada al Idioma Inglés. Dado el éxito en esta modalidad, la universidad mantiene vínculos permanentes con la Universidad Nacional de Educación a Distancia de España (UNED) y la Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia (AIESAD) (Bravo, 2014).

Según Chacón (2008), en 1989 se aumentaron las carreras Ciencias de la Educación y Educación Física, Deportes y Recreación. La primera fue creada en el mes de agosto de ese año, bajo la modalidad presencial. En un principio, personal militar eran los únicos recibidos, sin embargo, años más tarde se aceptaron estudiantes civiles de los dos géneros, e inclusive se ofertaban tres especialidades académicas; licenciatura en Administración Educativa, licenciatura en Educación Infantil y licenciatura en Educación Ambiental ofertando estas especialidades en modalidad presencial y a distancia (Chacón, 2008).

El Instituto de Educación Física, Deportes y Recreación inició sus actividades académicas en el mes de noviembre de 1989 y tres años más tarde ascendió a la categoría de facultad. En el año 2006 recibió el reconocimiento de carrera en Ciencias de la Actividad Física, Deportes y Recreación, dando paso al desarrollo de dos maestrías: Entrenamiento Deportivo, y Recreación y Tiempo Libre (Suquilanda, 2012).



Bravo (2014) menciona que en menos de una década, el edificio de la ESPE ya contaba con espacio limitado para laboratorios, áreas deportivas y residencia universitaria por la cantidad de alumnos que existían. En consecuencia, era necesario la creación de un nuevo campus politécnico. Las primeras ideas de planificación del nuevo campus, nacieron en 1983; y los creadores debían asegurarse que el nuevo campus cumpla con holgura todas las actividades propias de una universidad: académicas, deportivas, sociales, culturales y de residencia, (Bravo, 2014).

Según Chacón (2008), la visión de futuro de la ESPE apuntaba más allá de los estudios de tercer nivel. Sobre esta base, se creó la Unidad de Gestión de Postgrados el diez y seis de junio de 1994, en donde se ofertaban programas nacionales e internacionales. El primer programa que se desarrolló dentro de esta unidad fue la especialización en Gestión de la Calidad; y posteriormente se ofertaron las maestrías en Administración de la Construcción, Gestión del Medio Ambiente y el MBA en el Programa Integral de Habilidades Múltiples. En primeras instancias, todos los programas tenían horarios nocturnos, y estaban enfocados en su mayoría a la rama comercial, administrativa y gerencial (Chacón, 2008).

En agosto de 1994, se creó la licenciatura en Ciencias Militares, con el fin de optimizar el sistema académico-militar. Mediante esta medida se logró fortalecer la investigación y estudio de este oficio castrense que, luego de dos años, cambió su nombre a licenciatura en Administración y Ciencias Militares. Estableciendo el criterio de que la seguridad no es exclusiva del personal de la fuerza pública, la ESPE dio luz verde en marzo de 2007 a la creación de la Ingeniería en Seguridad, ofertándola en la modalidad a distancia. Desde sus inicios, esta carrera estaba dirigida tanto a estudiantes civiles como militares, con expectativas orientadas a la gerencia y administración de la seguridad en los sectores público y privado (Suquilanda, 2012).

Según Bravo (2014), con el salto al tercer milenio, la universidad se vio en la necesidad de fusionarse con la industria con mayor rigidez alrededor de la ciencia. Este paso exigió la apertura de nuevos métodos de estudio sobre las aplicaciones tecnológicas de vanguardia; entre ellas la biotecnología y la mecatrónica. La carrera de Biotecnología fue creada en el año 2000, y su principal objetivo era formar profesionales especializados en la investigación, empleando procesos biológicos y microbiológicos para ser aplicados en diferentes campos del desarrollo, tales como agricultura, medicina, medio ambiente, alimentos y farmacia.

Para Campaña (2013), Mecatrónica nació en febrero de 2006. Esta carrera surgió como una especialidad de última generación científica, en la que se amalgaman la ingeniería mecánica y la electrónica. Lo interesante de esta carrera universitaria es que a pesar de estar entre las nuevas carreras ofertadas, ha logrado insertarse en el mundo de la robótica, a través de la organización y participación en diversos eventos, como concursos, congresos o seminarios nacionales e internacionales (Campaña , 2013).

### **ESPE Latacunga**

Según Suquilanda (2012), en el año de año 1587, en la ciudad de Latacunga, por encargo de las autoridades de la Real Audiencia, se instaló una fábrica de pólvora, con el objeto de abastecer a las milicias y tropas regulares de la época colonial. Este producto era utilizado en los fuegos pirotécnicos durante las festividades religiosas, por lo que no era exclusivo de uso militar. En 1867, el local fue demolido, dando paso a la construcción de un nuevo edificio; tal es el caso, que en 1906 se inauguró la Casa de Artes y Oficios, con sus talleres de mecánica, zapatería, carpintería y sastrería, durante el segundo gobierno del general Eloy Alfaro.

Para Bravo (2014), una década después el edificio de los artesanos se convirtió en centro de educación, y en un inicio este fue habitado por los Hermanos Cristianos. Posteriormente pasó a formar parte del Colegio Vicente León, funcionando como fábrica de cerámica; la cual no tuvo el éxito esperado. Es así, que dio paso a la ocupación de varios repartos del Ejército y la Escuela Aeronáutica, los cuales funcionaron entre los años 1930 y 1933 (Bravo, 2014).

Igualmente, según Chacón (2008), entre los años 1949 y 1956 funcionó la Escuela de Agricultura de la Sierra. Años más tarde, en 1962 se fundó el Centro Militar de Aprendizaje Industrial (CEMAI) el cual estaba dirigido a los jóvenes que cumplían el servicio militar obligatorio, y luego de algunas décadas dio origen al Instituto Tecnológico Superior de las Fuerzas Armadas (ITSFA). Esta institución otorgaba títulos de tecnología en las profesiones de Mecánica Industrial, Control Automático, Telecomunicaciones, Electromecánica y Programación en Informática (Chacón, 2008).

Así mismo, para continuar con el principal objetivo de formar profesionales, en 1987 cambió su nombre a Instituto Tecnológico Superior del Ejército (ITSE). En 1997, se volvió a modificar el nombre, llamándolo esta vez Escuela Politécnica del Ejército, sede Latacunga. Desde este año la oferta académica se ha mantenido en las siguientes carreras: Ingeniería en Software, Automotriz, Electrónica con mención en Instrumentación; Electromecánica, Comercial, Administración Turística y Hotelera, Finanzas y Auditoría, Petroquímica, Mecatrónica y la suficiencia en los idiomas inglés y francés (Pacheco & Pacheco, 2015).

Para Bravo (2014), en relación a la oferta de las mejores condiciones académicas y de infraestructura las cuales constan en la misión de la institución, la ESPE de Latacunga inauguró un nuevo edificio el día treinta de mayo de 2012, con el fin de acoger a una población de diez mil

estudiantes. El nuevo edificio lleva el nombre de Campus General Guillermo Rodríguez Lara. Su construcción estuvo a cargo del Cuerpo de Ingenieros del Ejército; sus trabajos de primera fase empezaron en el mes de noviembre de 2010 en un terreno ubicado junto al barrio Belisario Quevedo, a ocho kilómetros del centro de la ciudad.

### **ESPE Instituto Agropecuario Superior Andino - IASA**

Según Suquilanda (2012), el IASA se inauguró el cuatro de febrero de 1992, mediante resolución del Honorable Consejo Politécnico, en la hacienda El Prado, ubicada en el sector de San Fernando, perteneciente al cantón Sangolquí. Esta hacienda pertenecía en primera instancia al Instituto de Seguridad Social (IESS) y fue entregada en comodato al Ministerio de Defensa Nacional. Este lugar se encuentra construido entre los 2600 y 3100 metros sobre el nivel del mar, lo cual favorece el estudio y desarrollo de los cultivos de altura; permitiendo a los estudiantes hacer sus prácticas en el campo como la crianza y la explotación del ganado.

Lo anteriormente expuesto conllevó a la aceptación y éxito en sus primeros años, especialmente en las prácticas e investigaciones sobre la faena agrícola de altura. En consecuencia, a la ESPE se le adjudicó otra hacienda en las inmediaciones del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas, en donde se fundó el IASA II. Esta institución estaba orientada a la formación y prácticas de profesionales especializados en la producción agropecuaria del trópico húmedo (Chacón, 2008).

### **ESPE Héroes del Cenépa**

En 1995, luego del triunfo en el Alto Cenépa, el país empezó a dar el verdadero valor histórico a sus protagonistas. En consecuencia, el catorce de agosto de 1996, la ESPE fundó la Facultad de Ciencias Tecnológicas “Héroes del Cenépa”. La facultad inició sus actividades académicas en la

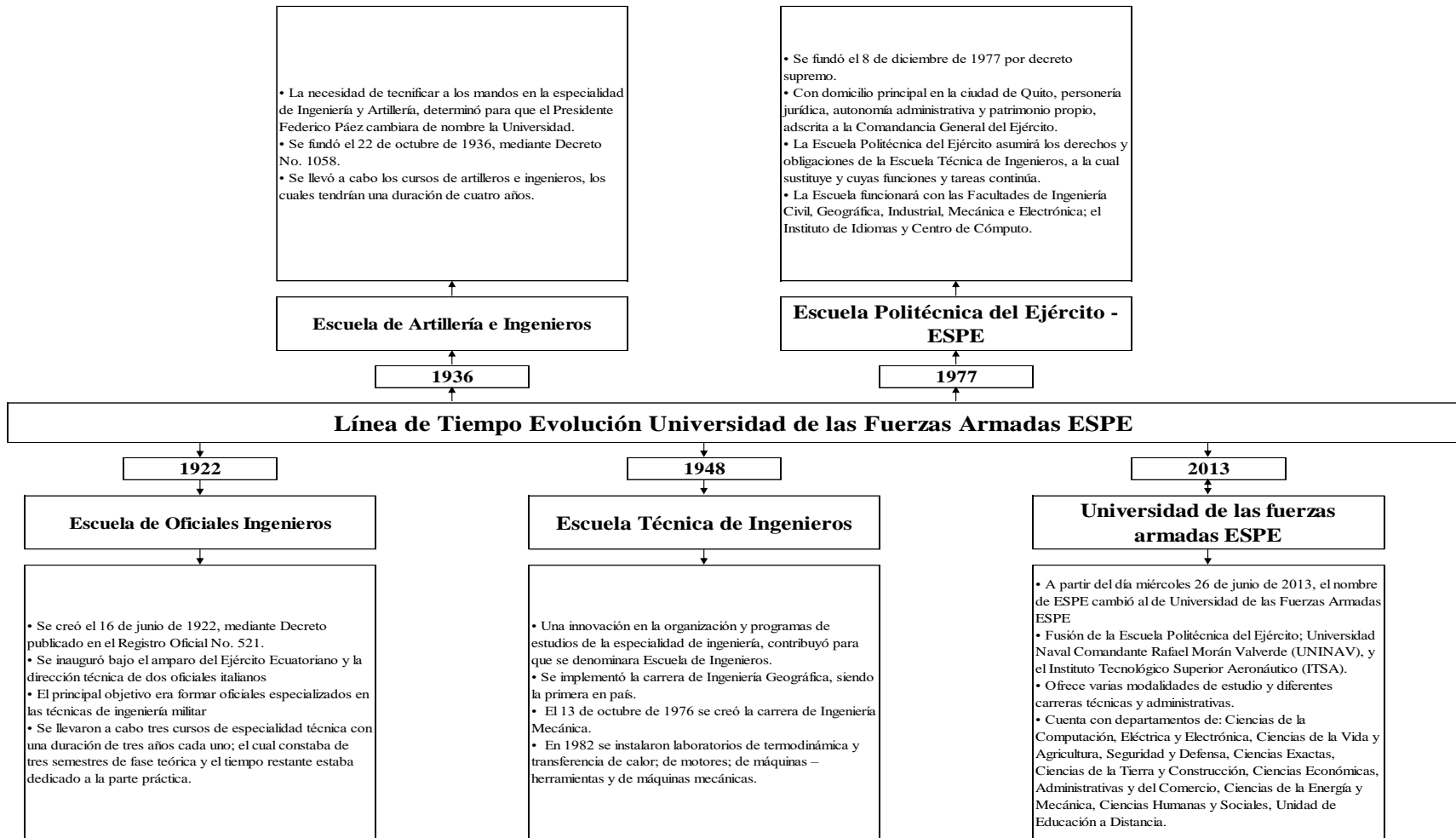
Unidad Educativa Abdón Calderón ubicada en La Recoleta y después de dos años se trasladó a la calle Ambato en el centro de Quito. En 1998 la oferta académica giraba en base a las tres tecnologías relacionadas con el mundo de la administración y el comercio exterior: Tecnología en Gestión Financiera y Bancaria, Marketing y Publicidad y Sistemas de Información Integrada, las cuales ascendieron a la categoría de ingenierías a partir del 2007 (Chacón, 2008).

### **Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE**

A partir del día miércoles veinte y seis de junio de 2013, el nombre de ESPE cambió al de Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, fecha en la que el Consejo de Educación Superior (CES) aprobó definitivamente los nuevos estatutos de la universidad. La esencia de todo este proceso fue la fusión de los tres centros de educación superior pertenecientes a las Fuerzas Armadas ecuatorianas: la Escuela Politécnica del Ejército; Universidad Naval Comandante Rafael Morán Valverde (UNINAV), y el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico (ITSA). La UNINAV fue creada como universidad particular en el año 2006, con sede en el cantón Salinas; y el ITSA fundado en 1999 con sede en Latacunga.

La Universidad de las Fuerzas Armadas se encuentra dividida en departamentos los cuales brindan todo el apoyo científico y administrativo para el desarrollo de las diferentes carreras con las que cuenta la Universidad. Entre los principales departamentos se encuentran: Ciencias de la Computación, Eléctrica y Electrónica, Departamento de Lenguas, Ciencias de la Vida y Agricultura, Seguridad y Defensa, Ciencias Exactas, Ciencias de la Tierra y Construcción, Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio, Ciencias de la Energía y Mecánica, Ciencias Humanas y Sociales, Unidad de Educación a Distancia (Bravo, 2014).

En consecuencia, las carreras técnicas que se ofrecen dentro de la universidad son: Software y Tecnologías de la Información, Ingeniería Civil, Tecnologías Geoespaciales Telecomunicaciones, Electrónica y Automatización Electromecánica, Ingeniería Automotriz, Mecánica, Mecatrónica, Petroquímica Agropecuaria, Biotecnología, Pedagogía de la Actividad Física y Deporte y Educación Inicial. Por otro lado, las carreras administrativas que se ofertan son: Administración de Empresas, Comercio Exterior, Contabilidad y Auditoría, Turismo y Mercadotecnia. En la figura 7 se presenta una línea de tiempo en donde se evidencia la evolución del nombre de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y la oferta académica con la que cuenta.



**Figura 7.** Línea de tiempo evolución nombre Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

**Fuente:** Adaptado de Bravo (2014). *Historia de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*. Quito: Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE

## 2.2. Planificación estratégica

A continuación se presenta la planificación de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, en función del plan estratégico de desarrollo institucional realizado para los años 2018-2021.

- **Misión**

“Formar profesionales e investigadores de excelencia, creativos, humanistas con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana; generar y aplicar el conocimiento científico; y transferir tecnología, en el ámbito de sus dominios académicos, para contribuir con el desarrollo nacional y atender las necesidades de la sociedad y de las Fuerzas Armadas” (Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, 2017).

- **Visión**

“La Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE es reconocida, como referente a nivel nacional y regional por su contribución en el ámbito de sus dominios académicos, al fortalecimiento de la Seguridad y Defensa, bajo un marco de valores éticos, cívicos y de servicio a la comunidad” (Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, 2017).

- **Valores**

**Honestidad:** Virtud consciente que practican los miembros de la comunidad universitaria apegados a la verdad, honradez, razonabilidad, integridad y justicia, actuando con ética y coherencia entre lo que se siente y piensa (Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, 2017).

**Respeto por la dignidad humana:** Derecho inviolable e intangible que posee cada ser humano de ser respetado y valorado como ser individual y social, con sus características y condiciones individuales (Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, 2017).



**Disciplina:** Comportamiento o actitud de los miembros de la comunidad universitaria destinada a adquirir buenos hábitos o prácticas, observando un conjunto de reglas que rigen a la institución y al Sistema de Educación Superior (Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, 2017).

**Identidad:** Aprecio o valoración positiva que los miembros de la comunidad universitaria sienten por su institución con un ánimo de pertenencia, que les reconoce y distingue como parte sustancial del Sistema de Educación Superior y de las Fuerzas Armadas (Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, 2017).

**Compromiso institucional:** Responsabilidad moral y/o legal contraída consciente y libremente por los miembros de la institución, que nos obliga a contribuir a la gestión de la Institución, empeñando el máximo esfuerzo y capacidad (Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, 2017).

**Responsabilidad social:** Compromiso que los miembros de la comunidad universitaria, adoptan para responder a las necesidades de la sociedad (Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, 2017).

**Civismo:** Comportamiento que permite una sana convivencia en comunidad, caracterizado por el cumplimiento de los deberes ciudadanos, respeto a las leyes, la patria y sus símbolos (Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, 2017).

- **Política de Calidad**

La Universidad, tiene como objetivo principal satisfacer a sus usuarios tanto internos como externos, atendiendo sus necesidades de manera adecuada en tiempos establecidos. Por lo tanto están en constante innovación y mejoras continuas en los procesos académicos y administrativos, con el fin de lograr una cultura de calidad, que enmarcada en sus valores y principios, beneficia a toda la comunidad Universitaria (Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, 2017).

- **Objetivos Estratégicos.**

De acuerdo a la planificación estratégica, los objetivos estratégicos se desprenden de cuatro perspectivas. En la Tabla 5 se presentan los objetivos estratégicos en base a las perspectivas planteadas.

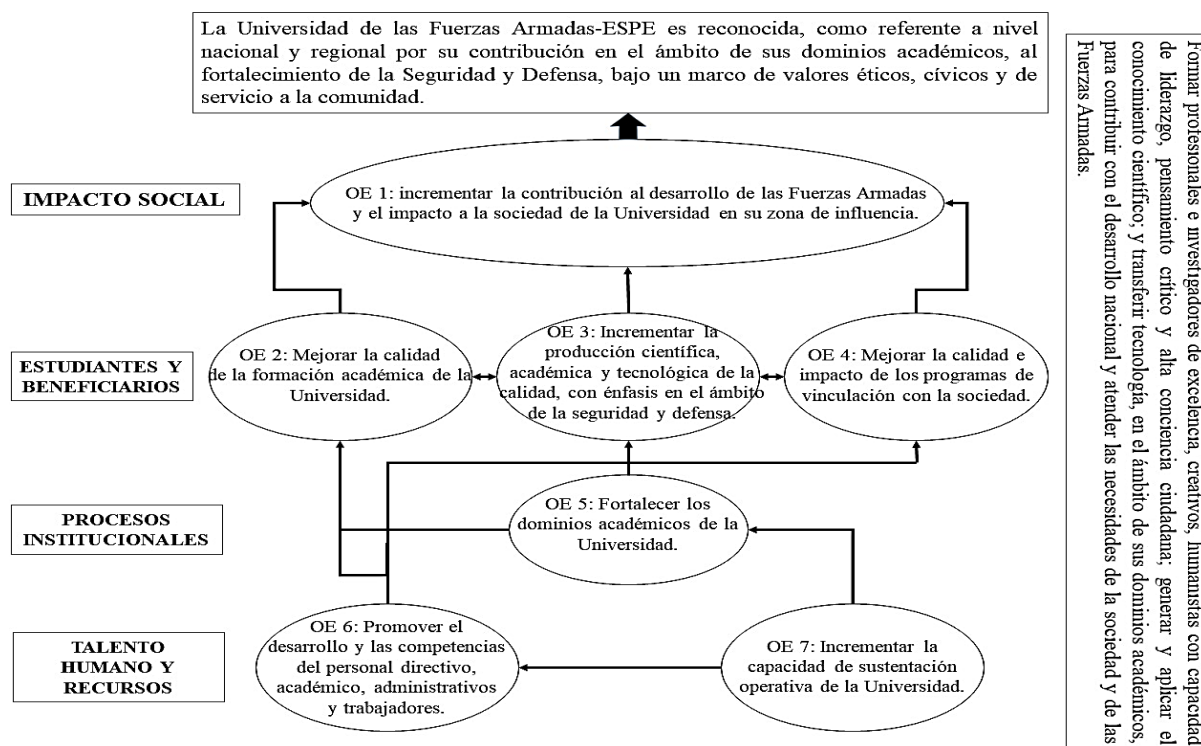
**Tabla 5.**

*Objetivos estratégicos Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE*

	Perspectivas			
	Impacto social	Estudiantes y Beneficiarios	Procesos Institucionales	Talento Humano y Recursos
<b>Objetivos Estratégicos</b>	Incrementar la contribución al desarrollo de las Fuerzas Armadas y el impacto a la sociedad de la Universidad en su zona de influencia.	Mejorar la calidad de la formación académica de la Universidad.  Incrementar la producción científica, académica y tecnológica de la calidad, con énfasis en el ámbito de la seguridad y defensa.  Mejorar la calidad e impacto de los programas de vinculación con la sociedad.	Fortalecer los dominios académicos de la Universidad.	Promover el desarrollo y las competencias del personal directivo, académico, administrativos y trabajadores.  Incrementar la capacidad de sustentación operativa de la Universidad.

- **Mapa Estratégico 2018-2021.**

En base a los objetivos estratégicos, se presenta en la figura 8 el mapa estratégico de la Universidad, en donde se evidencia la relación de todos los objetivos mencionados anteriormente.



**Figura 8.** Mapa Estratégico de la ESPE.

**Fuente:** Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional ESPE (2018)

- **Cadena de valor**

La cadena de valor y mapa de procesos de la Universidad de las Fuerzas armadas ESPE consta en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. En relación a la cadena de valor, se encuentra conformada por procesos gobernantes, productivos y de apoyo. Posterior a la definición de cada uno de los procesos, se presenta la cadena de valor de la Universidad (Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, 2017).

- **Procesos gobernantes:** Orientan y dirigen a los procesos productivos y de apoyo; están directamente relacionados con la visión de la organización.
- **Procesos productivos:** Son la razón de ser del negocio, tienen como principal objetivo realizar el portafolio de productos o servicios que constan en la misión y objetivos de la organización.
- **Procesos de apoyo:** Apoyan a los procesos productivos y gobernantes.



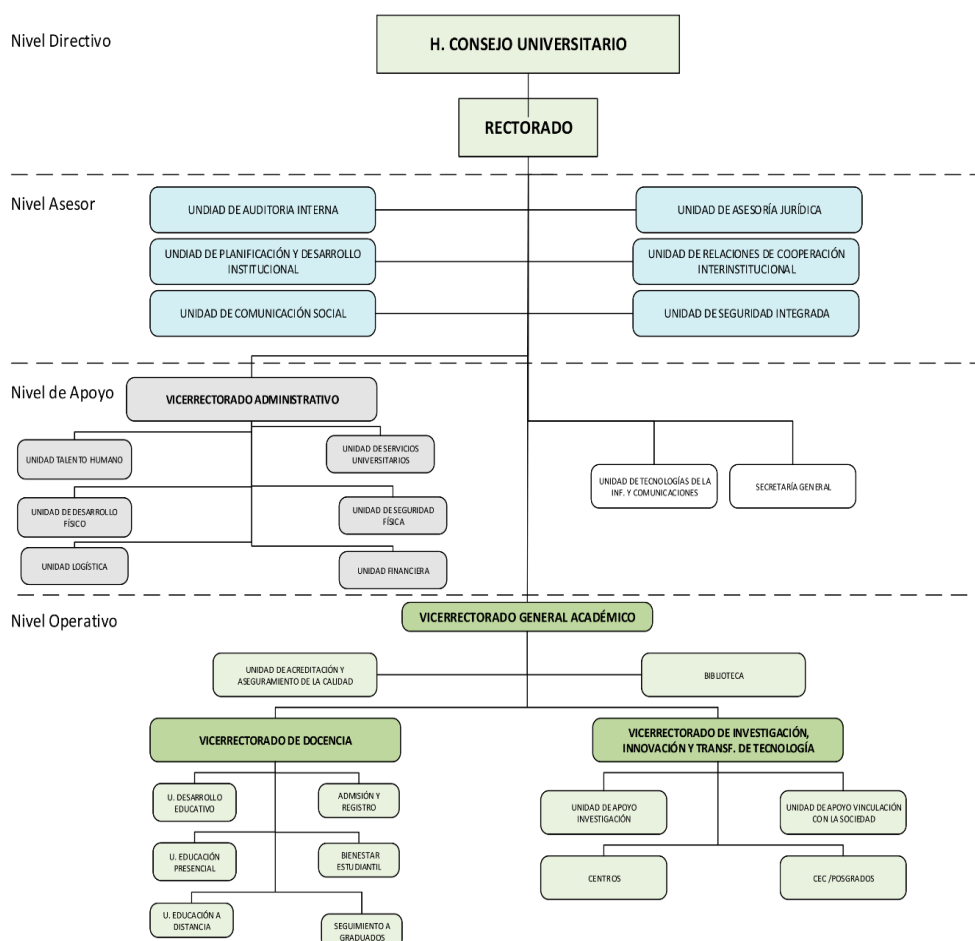
**Figura 9.** Cadena de Valor - ESPE.

**Fuente:** (Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la ESPE, 2018).

### 2.3. Estructura Organizacional

En la figura 10 se presenta el organigrama estructural de la Universidad en función del nivel 1 y nivel 3, en donde se evidencia el nivel jerárquico, nivel directivo, asesor, de apoyo y operativo.

- **Nivel directivo:** Entre las principales funciones está: legislar políticas, crear procedimientos, reglamentos y resoluciones para el mejor desenvolvimiento de la empresa.
- **Nivel asesor:** Tienen como función aconsejar, informar y preparar proyectos en temas jurídicos, contables, financieros y demás áreas que tengan relación con la empresa.
- **Nivel de apoyo:** Apoyan a los otros niveles, prestando servicios en forma oportuna y eficiente.
- **Nivel operativo:** Es el nivel más importante de una empresa, teniendo como responsabilidad directa el cumplimiento de actividades básicas de la empresa.



**Figura 10.** Organigrama nivel 1 y nivel 3 de la ESPE.

**Fuente:** (Vicerrectorado Académico de la ESPE, 2018).

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

Dentro de este capítulo, se presenta la metodología empleada en la parte empírica de la investigación. Dado el rigor que requieren las Ciencias Sociales para la obtención de resultados fiables, se detallan los procedimientos, enfoques y técnicas empleadas. En relación a la parte estadística se mencionan las técnicas de procesamiento de la información que se van a utilizar; en este caso se tomará en cuenta la escala de Likert, análisis factorial y correlación de Pearson.

#### **3.1. Enfoque de investigación: Mixto**

Los enfoques de investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2014), son paradigmas de la investigación científica. Otero (2018) los define como los diferentes métodos que permiten encaminar cada uno de los procesos para poder obtener los mejores resultados dentro de la investigación. Hoy en día se han desarrollado dos principales enfoques que son el cualitativo y cuantitativo que son esenciales debido a su aplicación en cualquier campo de estudio, así como, porque presentan similitud en las estrategias que cada uno propone entre ellas, se utiliza la observación, se evalúan los diferentes fenómenos, se establecen suposiciones, se comprueban las suposiciones mediante el análisis de pruebas y se proponen acciones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El **enfoque cuantitativo** es secuencial, es decir, tiene un conjunto de pasos los mismos que no pueden ser omitidos, y es probatoria porque para comprobar las hipótesis utiliza la recolección de datos. El proceso de este tipo de enfoque parte de una idea, de la cual se derivan los objetivos y las diferentes preguntas de la investigación de las cuales se plantean las diferentes hipótesis y se definen las variables, mismas que serán medidas utilizando métodos estadísticos. Por otro lado el

**enfoque cualitativo**, a diferencia del cuantitativo, puede identificar hipótesis a lo largo de la investigación, también se basa más en la lógica yendo de lo particular a lo general, para la recolección de datos no es necesaria la parte numérica (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). . **El enfoque mixto**, surge como consecuencia de la complejidad de los diferentes problemas de investigación, en donde se utilizan tanto técnicas de los enfoques cualitativos como cuantitativos, sin pretender reemplazarlos, si no por el contrario utiliza las ventajas de cada uno, permitiendo tener una perspectiva más amplia del problema (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La presente investigación tiene un enfoque de tipo mixto, porque vincula información cualitativa y cuantitativa para poder responder a la problemática que se ha identificado, es de tipo cualitativa porque se identificaron los modelos de habilidades directivas y de cultura organizacional. En cuanto al enfoque cuantitativo porque para medir cada una de las variables se utilizaron datos numéricos los que fueron analizados estadísticamente.

### **3.2. Alcance de la investigación: Correlacional y explicativo**

Hernández, Fernández, y Baptista (2014) señalan que dada la naturaleza de los estudios que se desarrollan es necesario aplicar no uno, sino una mezcla de diferentes tipos de investigación conocidos como las tipologías de la investigación. Las mismas se refieren a los diferentes métodos, enfoques y tácticas que se van a utilizar para resolver cada estudio. En general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El alcance de la investigación puede dividirse en los de tipo exploratorio, descriptivo, correlacionales y explicativos, los primeros se efectúan sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir,

un nivel superficial de conocimiento. Los estudios descriptivos el investigador no tiene conclusiones muy específicas del fenómeno, sino que obtiene conocimiento del fenómeno ya que describe las características más importantes del mismo en cuanto a su frecuencia, aparición y desarrollo. Mientras que en los estudios correlacionales se estudian las relaciones entre variables dependientes e independientes y finalmente los explicativos que se refieren a estudios que buscan el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa – efecto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Las investigaciones de correlacionales tienen como finalidad identificar la relación que puede existir entre las variables de la muestra, es importante recalcar que para realizar las correlaciones es necesario que la medición de las dos variables provenga de los mismos participantes, el resultado de las correlaciones pueden ser positivas o negativas. Además las correlaciones tienen un valor explicativo, el mismo que se refiere a identificar porque ocurre el fenómeno que se está estudiando y en qué condiciones se presenta el mismo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La investigación es de carácter correlacional y explicativo. Es de tipo correlacional porque se plantean variables sobre las habilidades directivas y el clima organizacional pretendiendo analizar la correlación entre ellas, y explicativa porque se identifica si puede existir una relación directa entre las mismas.

### **3.3. Diseño de la investigación: No experimental**

El diseño de investigación experimental trata de investigaciones en las que se pretende modificar intencionalmente las variables para obtener los posibles resultados, también se puede entender como la manipulación de una variable independiente para analizar las consecuencias que tiene la



misma en la dependiente, en donde todo es controlado por el investigador de una forma directa (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El diseño de investigación no experimental se refiere a los diferentes estudios que se realizan sin la necesidad de manipular a ninguna de las variables, es decir, que no se modifican intencionalmente las variables para analizar su efecto en otras, debido a que ya existían y el investigador solo observa la realidad (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

### **3.4. Tipología de la investigación: Longitudinal de corte transversal**

La investigación no experimental tiene dos diseños de investigación los cuales pueden ser transversal o transeccional y longitudinales. La primera se centra en analizar la variable, ubicar el fenómeno, y determinar la relación de entre un conjunto de variables en un momento dado o punto del tiempo único, por el contrario, los diseños longitudinales se enfocan en analizar la evolución de las variables en el tiempo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La investigación es de carácter no experimental de corte transversal, es no experimental porque no se tiene control de las variables y se parte de una situación actual identificada, y de corte transversal porque para la aplicación del método los datos a analizar son del presente, no se recogerán datos pasados ni futuros.

### **3.5. Fuentes de investigación: Mixta**

Las fuentes de investigación son los múltiples tipos de documentos que brindan información y conocimiento útil requerido para llevar a cabo una investigación y, consecuentemente, generar conocimiento. Las fuentes de investigación permiten al investigador realizar un análisis crítico de la información, éstas son elegidas de acuerdo al énfasis propuesto para la investigación y pueden

ser primarias entre las cuales tenemos entrevistas, encuestas, noticias, documentos originales y secundarias entre las cuales tenemos enciclopedias, revisión de resúmenes y bibliografías (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Las fuentes de investigación utilizadas son mixtas, porque para desarrollar el marco teórico se revisó diferentes papers y documentos relacionados con teorías y modelos de cada variable, además se aplicó encuestas al objeto de estudio.

### **3.6. Instrumento de recolección de información**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) el levantamiento de los datos de la investigación se lo realiza mediante un proceso que parte de identificar a la fuente de la información, es decir, quien proporcionara los datos como personas, archivos, documentos, entre otros. Luego se debe de ubicar en qué lugar se encuentra la información, se define el método a través del cual se va a recolectar los datos, una vez realizado esto se debe establecer cómo se va a realizar el análisis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Para la recolección de la información en la presente investigación se ha realizado mediante encuestas y focus group.

#### **3.6.1. Encuestas**

Idefonso y Abascal (2005), define a la encuesta como una técnica primaria que permite la recolección de información, la misma que se encuentra conformada por un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas o ítems, los que garantizan que la información proporcionada por una muestra sea la más apropiada de acuerdo a las variables de un estudio, entre las principales características de las encuestas son entre otros: la variedad y flexibilidad de aplicaciones (Romo, 1998).

Romo (1998), señala adicionalmente las encuestas son una herramienta más utilizada debido a que se la puede aplicar en todos los campos, debido a sus características de comparabilidad la que permite a los investigadores contrarrestar información de manera rápida, sencilla y oportuna; el desarrollo tecnológico ha permitido que hoy en día existen diferentes sistemas de levantamiento, codificación, captura, validación, procesamiento y presentación de la información siendo una gran ventaja respecto al tiempo de ejecución; es una oportunidad en todo campo debido a que se puede mostrar información de manera oportuna; con respecto a la comprensión, las encuestas son claras lo que permite mejorar la interpretación de la misma por cualquier individuo; es más precisa, debido a que el investigador define la muestra permite reducir significativamente el porcentaje de error; finalmente es una ventaja respecto al costo y eficiencia, porque con el avance tecnológico existen aplicaciones que son gratuitas las que reducen los altos costos de una investigación (Romo, 1998).

Hernández, Fernández, y Baptista (2014) consideran que un cuestionario es un instrumento formado por una serie de preguntas que deben ser contestadas con el objetivo de obtener la información necesaria para la elaboración de una investigación. Luego de la aplicación de este instrumento, las preguntas deben ser medidas y evaluadas para obtener resultados dentro de la investigación. Por otra parte, Arribas (2004) señalan que la función que tiene la medición es establecer una correspondencia entre el mundo real y el mundo conceptual. El primero provee evidencia empírica, el segundo proporciona modelos teóricos para encontrar sentido a este segmento del mundo real que se trata de describir.

### 3.7. Población de estudio

La población es el conjunto de elementos sobre el cual se pretende identificar un problema, obtener resultados y tomar decisiones, normalmente en estudios suelen ser los seres humanos (Gamboa, 2018).

La población de la investigación está conformada por 1981 personas en base a información proporcionada por Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE. A continuación, en la Tabla 6, se detalla el número de personas que trabajan en las sedes que conforman la universidad.

**Tabla 6.**

*Detalle del número de trabajadores por Campus*

<b>Campus</b>	<b>Personal docente</b>	<b>Servidores públicos</b>	<b>Trabajadores código de trabajo</b>	<b>Personal directivo civil y militar</b>	<b>Número de personas</b>
<b>Matriz Sangolquí</b>	758	428	103	70	1359
<b>ESPE</b>					
<b>Latacunga</b>	317	53	30	26	426
<b>Santo Domingo</b>	45	23	22	8	98
<b>IASA</b>	24	26	46	2	98
<b>Población total</b>					<b>1981</b>

Una vez establecida la población de la investigación que está conformada por 1144 docentes, 530 servidores públicos, 201 trabajadores del código de trabajo y 106 personal directivo civil y militar, se procede a realizar el cálculo de la muestra.

### 3.8. Muestra

La muestra es una herramienta de la investigación que permite analizar un subgrupo de la población, para poder realizar inferencias de la misma. Existen dos tipos de muestreo que son: el probabilístico y no probabilístico; el primero se refiere a que dentro de un grupo todos los elementos tienen las mismas posibilidades de ser elegidos y se pueden obtener mediante un muestreo aleatorio simple, estratificado o por conglomerados, por el contrario el muestreo no probabilístico se obtiene de acuerdo a los propósitos del investigador, en donde no todos tienen la posibilidad de ser elegidos, es decir, tiende a ser sesgada debido a que el investigador selecciona la unidad de análisis por conveniencia o intencionalmente de acuerdo a su investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La muestra de la investigación se obtuvo mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional o deliberado, que de acuerdo con Hernández, Fernández, & Baptista (2014), el investigador es quien decide el número de muestra de acuerdo a sus objetivos y a su percepción, además su procedimiento no se basa en fórmulas, es decir, depende de las decisiones de los investigadores.

En la investigación el levantamiento de la información requiere de un número representativo de involucrados que proporcionen datos sobre su percepción del clima organizacional y habilidades directivas de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE se la realizó al 60,50% del número total de la población de estudio, conformado por 1099 personas entre trabajadores, servidores públicos, código de trabajo y directivos militares y civiles.

### 3.9. Matriz de variables

En la Tabla 7 se presentan las variables de la investigación, relacionadas con su respectivo objetivo específico, las hipótesis, la dimensión y el instrumento con el que se medirá cada una de ellas.

**Tabla 7.**

*Matriz de objetivos, hipótesis, dimensiones y variables*

Objetivo específico	Hipótesis	Dimensión	Variables	Instrumento
Realizar el diagnóstico de las habilidades directivas y el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.	El personal directivo de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE tiene habilidades personales, interpersonales y grupales.	- Desarrollo de autoconocimiento		
		- Manejo de estrés		
		- Solución creativa y analítica de problemas		
		- Manejo de conflictos	- Personales	
		- Ganar poder e influir	- Interpersonales	Encuesta
		- Motivación de los empleados	- Grupales	
		- Comunicación de apoyo		
		- Facultamiento y delegación		
		- Dirección hacia el cambio positivo		
		- Formación de equipos eficaces		
	El clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas –	- Formalización	Proceso interno (jerárquico)	Encuesta
		- Tradición		
		- Centralización		
		- Complejidad		

Continúa

	ESPE se enmarca en una cultura jerárquica.	- Tensión y estrés - Control - Poder - Gobernabilidad		
Determinar si las habilidades directivas influyen el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.	Las habilidades directivas fuerte, directa y positivamente en el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.	- Sistemas abiertos - Relaciones humanas - Procesos internos - Metas racionales - Personales - Interpersonales - Grupales	Clima organizacional      Habilidades directivas	Encuesta      Encuesta

**Fuente:** Adaptado de Cameron, K., & Quin, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. (Tercera ed.). Estados Unidos: John Wiley & Sons y Whetten & Cameron (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. 8. México

### 3.9.1. Grupos de enfoque

Mella (2000) señala que los grupos focales son entrevistas realizadas en grupo, conformado por un moderador y 6 a 8 participantes quienes deben de provenir de un contexto homogéneo. El moderador tiene la función de guiar al grupo de trabajo, otorga la palabra y también tiene la potestad de argumentar o acotar alguna idea con respecto al tema en discusión. También se puede decir que a partir de grupos focales se toman decisiones, se realizan lluvias de ideas, etc., las mismas que ayudan a solucionar problemas, mejorar los índices de cumplimiento de objetivos, es una ayuda para el seguimiento y control de decisiones tomadas con anterioridad y permite implementar procesos dentro de una organización (Mella, 2000).

### **3.10. Diseño de instrumentos de investigación**

Para el diseño de los instrumentos de recolección de información, se operacionalizaron las variables de estudio a través de dos cuestionarios, los que se basaron en 2 instrumentos. Para el clima organizacional, la variable dependiente; se utilizó el modelo de valores en competencia propuesto por los autores Cameron y Quin (2011), estableciendo 70 preguntas. En cuanto a la variable independiente Habilidades Directivas se estructuró el cuestionario conformado por 60 preguntas, el cual se basó en propuestas de los autores Whetthen y Cameron en el año 2010. Los instrumentos propuestos fueron aprobados y validados por expertos lo que permitió obtener información confiable y verdadera.

#### **3.10.1. Validación de expertos**

La validación de expertos según Villavicencio, Ruiz y Duffaut (2016), es necesaria en toda investigación porque cada constructo requiere ser evaluados para reducir los errores y garantizar que el instrumento sea útil para obtener la información deseada. Para validar el contenido del instrumento se solicitó el criterio de ocho expertos, quienes fueron seleccionados previamente analizando variables, como: cargo que ocupan en la universidad, nivel de preparación academia, área de trabajo relacionada con la investigación. En la Tabla 8 se detallan los criterios de selección de cada experto (Crespo & Moreta, 2017).



**Tabla 8.***Lista expertos evaluadores del instrumento*

N°	Nombre experto	Género	Nivel académico	Cargo / Área
1	Víctor Emilio Villavicencio Álvarez, PhD.	Masculino	Cuarto nivel	Vicerrectorado Académico General
2	Tnt. Crnl. Carlos Manuel Estrella Paredes	Masculino	Cuarto nivel	Director de la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional
3	Mgs. Mayra Geovanna Chávez Cruz	Femenino	Cuarto nivel	Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional
4	Msc. Arcenio Floresmilo Córdova Samaniego	Masculino	Cuarto nivel	Unidad de Talento Humano
5	Ing. Alexandra Elizabeth Cabascango Hidalgo	Femenino	Tercer nivel	Unidad de Talento Humano
6	Dra. Juanita Del Carmen García Aguilar MBA	Femenino	Cuarto nivel	Directora de carrera de Administración de empresas
7	Msc. Giomara Del Carmen Troya Santillán	Femenino	Cuarto nivel	Área docentes Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio
8	Econ. Lenin Antonio Ballesteros Trujillo	Masculino	Cuarto nivel	Director de la carrera Economía
9	Msc. Andrés Alejandro Galvis Correa	Masculino	Cuarto nivel	Área docentes Ciencias Exactas

De acuerdo con Crespo y Moreta (2017) las principales características de los expertos seleccionados son: de acuerdo al género el 45% de los integrantes son mujeres y el 55% son

hombres, de los cuales 8 tienen estudios académicos de cuarto nivel y una persona tiene título de tercer nivel. Con respecto régimen laboral el 45% son directivos conformado por 2 militares y 2 civiles y el 55% son docentes investigadores, de los cuales el 18% son de la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional, 18% pertenecer a la Unidad de Talento Humano, 27% forma parte del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio y una persona del Departamento de Ciencias Exactas.

Según Crespo y Moreta (2017), para la validación se clasificó cada ítem de acuerdo a una escala de 1 a 3 considerando los siguientes criterios: la representatividad, comprensión, claridad e interpretación. Para el primer criterio, 1 significa poco representativo y 3 muy representativo; en el segundo caso, 1 significa que la pregunta era incomprensible mientras que 3 es entendible; con respecto a la claridad, 1 se refiere a nada claro y 3 a conciso, finalmente para medir la interpretación de cada ítem, 1 indica que se puede tener varias interpretaciones y 3 que tiene una sola interpretación.

Una vez revisados y validados los instrumentos por los expertos; de la encuesta de habilidades directivas conformada inicialmente por 80 preguntas se obtuvieron 60 válidas, de las cuales 18 permiten evaluar las habilidades personales, 24 las habilidades interpersonales y las 18 restantes miden las dimensiones de las habilidades grupales. El instrumento de clima organizacional se conformaba por 70 preguntas las cuales fueron adaptadas a la realidad de la universidad; 30 preguntas permiten analizar la cultura clan, 11 la cultura adhocrática, 21 la cultura jerárquica y 8 corresponden a la cultura de mercado. Se implementó la escala de Likert de 5 puntos como opciones de respuesta para los dos instrumentos en donde 1 correspondía a nunca y 5 a siempre; y finalmente se concretó el encabezado del documento con variables demográficas (Crespo & Moreta, 2017).

De acuerdo con Crespo y Moreta (2017), después de la validación de los expertos, los ítems que conforman cada instrumento se determinan de acuerdo al porcentaje de cada uno, seleccionando los que tengan un valor mayor o igual al 75%. En la Tabla 9 se presenta la validación de las preguntas de habilidades directivas.

Con respecto a la encuesta de clima organizacional todas las preguntas planteadas obtuvieron valores mayores al 75%, y se tuvo que adaptar a los procesos y estructuras que se manejan en la universidad.

**Tabla 9.**

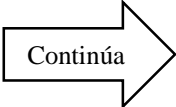
*Validación de expertos Habilidades directivas*

		<b>Representatividad</b>		<b>Comprensión</b>	<b>Claridad</b>	<b>Interpretación</b>		
<b>Dimensión</b>	<b>N°</b>	<b>Elementos</b>	<b>1: nada</b>	<b>1:</b>	<b>1: claro</b>	<b>1: varias</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
			<b>representativo</b>	<b>incomprensible</b>	<b>2:</b>	<b>interpretaciones</b>		
			<b>2: neutro</b>	<b>2: neutro</b>	<b>neutro</b>	<b>2: neutro</b>		
			<b>3: muy</b>	<b>3: se</b>	<b>3:</b>	<b>3: una sola</b>		
			<b>representativo</b>	<b>comprende</b>	<b>conciso</b>	<b>interpretación</b>		
				<b>claramente</b>				
Desarrollo	de 1	HP_DA	21	26	27	26	100	92.59%
autoconocimiento	2	HP_DA	24	23	27	22	96	88.89%
	3	HP_DA	20	23	25	23	91	84.26%
	4	HP_DA	22	22	22	22	88	81.48%
	5	HP_DA	26	27	26	21	100	92.59%
	6	HP_DA	15	20	18	16	69	63.89%
	7	HP_DA	22	26	24	21	93	86.11%
Manejo de estrés	8	HP_ME	20	24	24	23	91	84.26%

Continúa

	9	HP_ME	27	26	26	21	100	92.59%
	10	HP_ME	23	23	25	25	96	88.89%
	11	HP_ME	27	22	21	21	91	84.26%
	12	HP_ME	20	25	24	20	89	82.41%
	13	HP_ME	20	27	23	25	95	87.96%
Solución analítica	14	HP_SP	22	20	20	27	89	82.41%
y creativa de	15	HP_SP	22	27	22	22	93	86.11%
problemas	16	HP_SP	18	22	15	15	70	64.81%
	17	HP_SP	17	19	20	18	74	68.52%
	18	HP_SP	22	23	27	26	98	90.74%
	19	HP_SP	25	23	27	23	98	90.74%
	20	HP_SP	25	26	25	20	96	88.89%
	21	HP_SP	25	25	22	25	97	89.81%
Comunicación de	22	HI_CA	21	26	21	26	94	87.04%
apoyo	23	HI_CA	19	16	17	16	68	62.96%
	24	HI_CA	18	17	17	15	67	62.04%
	25	HI_CA	15	18	22	17	72	66.67%
	26	HI_CA	26	27	21	22	96	88.89%
	27	HI_CA	22	20	25	25	92	85.19%
	28	HI_CA	27	23	22	22	94	87.04%
	29	HI_CA	25	23	27	23	98	90.74%
	30	HI_CA	27	23	20	23	93	86.11%
Ganar poder e	31	HI_GP	20	22	21	22	85	78.70%
influir	32	HI_GP	20	24	23	24	91	84.26%
	33	HI_GP	25	23	24	22	94	87.04%
	34	HI_GP	22	21	23	27	93	86.11%
	35	HI_GP	18	17	22	22	79	73.15%

		36	HI_GP	16	22	21	17	76	70.37%
		37	HI_GP	22	22	21	15	80	74.07%
		38	HI_GP	20	21	21	23	85	78.70%
		39	HI_GP	26	24	21	24	95	87.96%
Manejo	de	40	HI_MC	27	24	24	23	98	90.74%
conflictos		41	HI_MC	27	25	21	22	95	87.96%
		42	HI_MC	24	25	20	26	95	87.96%
		43	HI_MC	25	22	25	21	93	86.11%
		44	HI_MC	27	24	24	21	96	88.89%
		45	HI_MC	19	16	18	15	68	62.96%
		46	HI_MC	17	21	20	15	73	67.59%
		47	HI_MC	15	20	20	21	76	70.37%
		48	HI_MC	24	27	20	20	91	84.26%
Motivación de los		49	HI_ME	20	23	27	23	93	86.11%
empleados		50	HI_ME	25	20	26	22	93	86.11%
		51	HI_ME	27	21	24	23	95	87.96%
		52	HP_ME	22	19	16	22	79	73.15%
		53	HP_ME	20	19	19	19	77	71.30%
		54	HI_ME	23	24	23	20	90	83.33%
		55	HI_ME	27	26	24	27	104	96.30%
		56	HI_ME	25	25	21	24	95	87.96%
Facultamiento	y	57	HG_FD	26	20	22	22	90	83.33%
delegación		58	HG_FD	21	16	17	22	76	70.37%
		59	HG_FD	15	21	19	19	74	68.52%
		60	HG_FD	20	17	15	18	70	64.81%
		61	HG_FD	20	27	22	22	91	84.26%
		62	HG_FD	21	25	24	23	93	86.11%


 Continúa

	63	HG_FD	21	24	23	27	95	87.96%
	64	HG_FD	23	20	23	23	89	82.41%
	65	HG_FD	23	26	25	27	101	93.52%
Formación de	66	HG_FE	22	21	25	20	88	81.48%
equipos eficaces	67	HG_FE	26	27	23	26	102	94.44%
	68	HG_FE	24	27	26	26	103	95.37%
	69	HG_FE	21	16	21	15	73	67.59%
	70	HG_FE	22	15	21	19	77	71.30%
	71	HG_FE	26	25	21	27	99	91.67%
	72	HG_FE	25	20	25	25	95	87.96%
Dirección hacia el	73	HG_FE	24	26	20	23	93	86.11%
cambio positivo	74	HG_CP	22	21	24	25	92	85.19%
	75	HG_CP	26	23	23	26	98	90.74%
	76	HG_CP	25	22	25	23	95	87.96%
	77	HG_CP	25	22	23	25	95	87.96%
	78	HG_CP	26	27	23	26	102	94.44%
	79	HG_CP	22	21	24	25	92	85.19%
	80	HG_CP	19	22	19	16	76	70.37%

---

**Fuente:** *Adaptado de modelo Crespo y Moreta (2017) validación de expertos*

### 3.10.2. Dimensiones e indicadores de las encuestas

En la Tabla 10 se presentan las diferentes dimensiones del clima organizacional, el mismo que se encuentra relacionado con cada ítem de la encuesta (Ver anexo 2).

**Tabla 10.***Relación preguntas encuesta con dimensiones clima organizacional*

<b>Dimensión Modelo Valores en Competencia</b>	<b>Variable Clima</b>	<b>No. Ítem</b>
Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	4,17,23,25,44,49,51,63
Relaciones Humanas	Autonomía	5,56,57
Relaciones Humanas	Integración	8,18,21,28
Relaciones Humanas	Involucramiento y comunicación	6,29,35,42,43,47
Relaciones Humanas	Apoyo al supervisor	1,15,32,45,53
Relaciones Humanas	Énfasis en entrenamiento	13
Relaciones Humanas	Ética	9,26,68
Sistemas Abiertos	Innovación y flexibilidad	12,34,37,38,46,55,59
Sistemas Abiertos	Reflexividad	27,31
Sistemas Abiertos	Tecnología	11,50
Proceso Interno	Tradicición	69
Proceso Interno	Centralización	24,33,52
Proceso Interno	Complejidad	2,22,36,64
Proceso Interno	Tensión y estrés	3,20,39,66,70
Proceso Interno	Control	19,40
Proceso Interno	Poder	7,41,61
Proceso Interno	Gobernabilidad	48,62,67
Metas Racionales	Claridad de metas	10,30,58,65
Metas Racionales	Esfuerzo	14,54
Metas Racionales	Calidad	60
Metas Racionales	Retroalimentación del desempeño	16

En la Tabla 11 se presentan las diferentes dimensiones de las habilidades directivas, la misma que se encuentra relacionado con cada pregunta de la encuesta (Ver anexo 1).

**Tabla 11.**

*Relación preguntas encuesta con dimensiones habilidades esenciales*

<b>Dimensión Modelo Habilidades Esenciales</b>	<b>Variable</b>	<b>No. Ítem</b>
Habilidades Personales	Desarrollo de autoconocimiento	1, 2, 3, 4, 5, 6
Habilidades Personales	Manejo de estrés	7, 8, 9, 10, 11, 12
Habilidades Personales	Solución analítica y creativa de problemas	13, 14, 15, 16, 17, 18
Habilidades Interpersonales	Comunicación de apoyo	19, 20, 21, 22, 23, 24
Habilidades Interpersonales	Ganar poder e influir	25, 26, 27, 28, 29, 30
Habilidades Interpersonales	Manejo de conflictos	31, 32, 33, 34, 35, 36
Habilidades Interpersonales	Motivación de los empleados	37, 38, 39, 40, 41, 42
Habilidades Grupales	Facultamiento y delegación	43, 44, 45, 46, 47, 48
Habilidades Grupales	Formación de equipos eficaces	49, 50, 51, 52, 53, 54
Habilidades Grupales	Dirección hacia el cambio positivo	55, 56, 57, 58, 59, 60

### **3.10.3. Escala de medición de encuesta Likert**

La escala de Likert fue propuesta por Rensis Likert en 1932, es una escala aditiva que se encuentra dentro del método de interrogatorio, la misma que tiene un nivel ordinal. Está conformada por una serie de ítems los que se aplican en su mayoría a seres humanos con el objetivo de determinar la reacción de cada uno de ellos frente a una investigación. El interrogado es quien señala el nivel de acuerdo o desacuerdo con cada ítem propuesto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).



La principal característica de los ítems o preguntas de la escala de Likert es que las alternativas de respuesta son fijas pero cada una tiene designado un peso. Para la estructura de un instrumento que utilice esta escala es necesario que los ítems cumplan con normas para la redacción como son entre otras: la utilización de frases sencillas, facilidad de comprensión, tienen que ser puntuales para que no se pueda tergiversar las respuestas, se debe evitar negaciones, no se debe utilizar frecuencias, y además no se debe de utilizar dos afirmaciones en una sola pregunta dado que el interrogado podrá estar de acuerdo solo con una parte. Es importante recalcar que no existe un número determinado de preguntas, porque se debe de utilizar la cantidad de preguntas que se consideren necesarias para cumplir con los objetivos (Fabila, Minami, & Izquierdo, 2014).

Morales citado por Fabila, Minami e Izquierdo (2014) señala que una de las propiedades de la escala de Likert es la sumativa, porque la suma de las respuestas permite decidir la percepción de las personas con la premisa de que todos los ítems miden con la misma intensidad la actitud que se desea medir y es el interrogado es quien le asigna una puntuación, normalmente de uno a cinco. El valor final de cada sumatoria dependerá del peso que se le haya asignado previamente a cada dimensión.

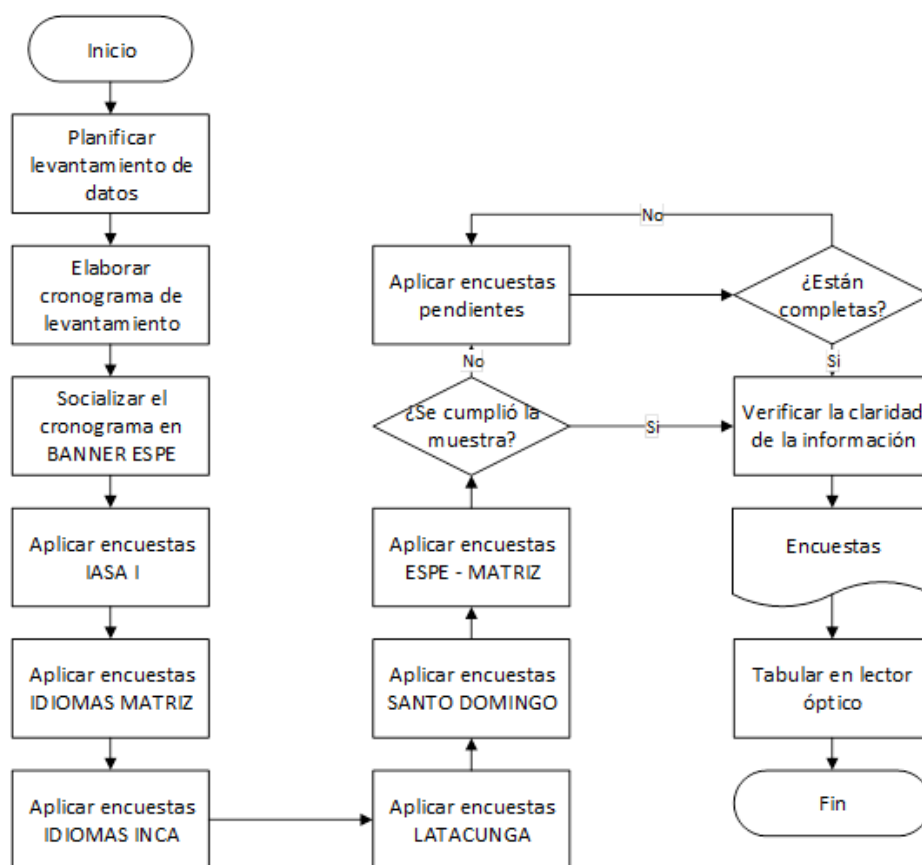
En el presente trabajo se utilizó la propiedad sumativa de Likert para el análisis estadístico de los datos y las escalas utilizadas son las siguientes:

- Nunca (1)
- A veces (2)
- Ocasionalmente (3)
- Casi siempre (4)
- Siempre (5)

### 3.11. Proceso de levantamiento de información

La ejecución del levantamiento de información se lo efectuó de acuerdo al cronograma realizado por talento humano (Ver anexo 4), en donde se detallan las fechas de aplicación de la encuesta presencial a cada individuo. La recolección se inició con la Sede IASA I e Idiomas Matriz, seguidamente se realizó en ESPE Latacunga encuestando en el centro y en la extensión Belisario Quevedo, luego se aplicaron en Santo Domingo y finalmente se concluyó con la Matriz.

En la figura 11 se presenta un diagrama de flujo de todo el proceso que se llevó a cabo para la obtención de datos.



**Figura 11.** Diagrama de flujo levantamiento de información

### **3.12. Técnicas procesamiento de datos**

El procesamiento de datos de acuerdo con Bernal (2006), consiste en “procesar los datos que están dispersos y desordenados obtenidos del estudio de campo”, con la finalidad de obtener una base de datos para los resultados. Además se señala que para el procesamiento es necesario la utilización de herramientas estadísticas y definir el programa que se utilizara en este caso SPSS.

Para la investigación, una vez levantada la información a través de las encuestas se procedió a realizar la revisión de cada una y foliación de las mismas agrupadas por sedes, para tabular mediante la utilización del lector óptico que permitió optimizar tiempo dado que el número de encuestas era representativo.

### **3.13. Técnicas estadísticas de análisis de datos**

#### **3.13.1. Statical Package for the Social Science - SPSS**

Darren y Mallery (2016) señalan que Statical Pachage for the Social Science o SPSS es un software de estadística que fue creado en 1968, es aplicado en todos los campos, permite procesar de manera más rápida la información de una base de datos, y mejora la toma de decisiones en una organización porque se la realiza en base a los resultados obtenidos. Utiliza técnicas de análisis de gran variedad las que ayudan a optimizar recursos entre los principales el tiempo y dinero, para obtener información de cada tipo de estudio. La principal característica de este software es que permite trabajar con una gran base de datos y se pueden realizar análisis simples hasta los más complejos (Darren & Mallery, 2016).

#### **3.13.2. Análisis factorial**

El análisis factorial es una técnica para examinar la interdependencia de variables, tiene como objetivo explicar las interrelaciones que pueden existir entre variables. Las variables dependientes

se pueden explicar a través de factores que son únicos y no observables. El análisis factorial puede ser de tipo exploratorio o confirmatorio, el primero se caracteriza porque no se conoce a priori el número de factores y es en la aplicación donde se determinan los mismos mientras que en el confirmatorio los factores ya son fijos utilizando estudios pasados para su demostración (Uriel & Aldás, 2017).

El objetivo del análisis factorial es reducir el número de dimensiones para encontrar unas nuevas que expliquen la totalidad del estudio. También se lo utiliza para medir la fiabilidad del instrumento en donde se puede determinar cuáles son los ítems o enunciados que aportan o no al factor y pueden ser eliminados. El análisis factorial se suele confundir con el análisis de componentes principales, pero tiene como diferencia que el primero busca factores que expliquen una varianza común mientras que el segundo se encarga de buscar una varianza total (Peña, 2002).

La fórmula empleada para la aplicación del análisis factorial se presenta a continuación, en donde, se considera que las  $p$  variables dependen de las  $m$  dimensiones latentes o factores comunes más los  $u$  factores únicos.

$$\begin{aligned}
 X_1 &= a_{11}F_1 + \dots + a_{1m}F_m + d_1U_1 \\
 X_2 &= a_{21}F_1 + \dots + a_{2m}F_m + d_2U_2 \\
 &\dots \\
 X_p &= a_{p1}F_1 + \dots + a_{pm}F_m + d_pU_p
 \end{aligned}$$

***Fórmula 1.*** Modelo Análisis factorial

Según Galton citado por Pérez y Medrano (2010), el hecho de que dos variables se encuentren relacionadas o no proviene de que deben tener algo en común o que las diferencie, a este hecho se lo identifica con la varianza total, la misma que devuelve de acuerdo al orden de importancia el o

los componentes que presentan una varianza de las correlaciones. Cuando esta varianza es compartida con las otras variables se conoce como comunalidad, y cuando comparten rasgos específicos entre variables se utiliza el término especificidad (Uriel & Aldás, 2017).

**Test de esfericidad de Barlett.** El test de acuerdo con Uriel y Aldás (2017), permite evaluar la hipótesis nula que indica que las dos variables están correlacionadas y es factible aplicar el análisis factorial. Para poder identificar el mismo realiza una comparación entre la matriz de intercorrelación con una matriz identidad, en donde el valor de la significancia (p-valor) se encuentra entre 0 y 1, los resultados que podemos obtener son los siguientes:

- Sig. (p-valor) < 0,05 aceptamos la hipótesis nula es decir se puede aplicar el análisis factorial
- Sig. (p-valor) > 0,05 rechazamos la hipótesis nula lo que indica que el análisis factorial no es el método apropiado para el procesamiento de la información.

Es importante no solo utilizar este método para verificar la pertinencia del análisis factorial, si no se debe realizar también un análisis del índice propuesto por Kaise, Meyer y Olkin (Peña, 2002).

**Índice KMO.** Para verificar la pertinencia del análisis factorial Uriel y Aldás (2017) indican que se puede observar el valor del índice KMO de Kaiser, Meyer y Olkin que permite establecer las relaciones entre las correlaciones arrojando un valor que se encuentra entre cero y uno, el índice KMO por lo general entre más se acerca a uno significa que la relación entre las variables es alta, para una mejor comprensión de los resultados del test se presenta la interpretación de cada uno de ellos (Peña, 2002):

- Si  $KMO \geq 0,9$  el test es muy bueno

- Si  $KMO \geq 0,8$  el test es notable
- Si  $KMO \geq 0,7$  el test es mediano
- Si  $KMO \geq 0,6$  el test es bajo
- Si  $KMO < 0,5$  el test es muy bajo

Es importante acotar que este índice no es el único que permite tomar la decisión de eliminar una variable del estudio, es necesario tomar en cuenta el análisis de comunalidades de cada una para determinar si es conveniente o no la aplicación del análisis factorial (Uriel & Aldás, 2017).

**Matrices de las correlaciones muestrales.** Las matrices de correlaciones detallan el grado de relación que existe entre cada una de las dimensiones estudiadas en la investigación, en donde cada una de ellas de igual manera deben de puntuar lo más cercano a uno para estar fuertemente relacionadas, además a partir de este análisis se puede comprobar si se cuenta con las características adecuadas para realizar un análisis factorial (Peña, 2002).

**Método de factor principal.** El método del factor principal es el que permite estimar la matriz de carga basado en componentes principales. Evita tener que resolver las ecuaciones de máxima verosimilitud, que son más complejas. Tiene la ventaja de que la dimensión del sistema puede identificarse de forma aproximada. Es decir, es un método que permite obtener una matriz con los factores que tengan la mayor varianza y sean correlacionales (Uriel & Aldás, 2017).

**Método de estimación del factor principal.** El método de estimación del factor principal es un procedimiento para minimizar la función, además permite plantear la matriz de los factores en una de covarianzas suponiendo que todas provienen de una distribución normal (Uriel & Aldás, 2017).

**Método Varimax.** Es un método empleado dentro de la rotación ortogonal, el mismo que minimiza el número de variables a un factor, o a su vez, permite distribuir la varianza a lo largo de los ítems, de esta manera permite interpretar de mejor manera los factores. El método considera que las cargas más altas tienden a -1 o 1, mientras que las cargas bajas se acercan más al valor 0, por lo que se reducen ambigüedades en los datos (Peña, 2002).

### 3.13.3. Correlación de Pearson

La correlación de Pearson es una técnica estadística bivariada que se lo utiliza con propiedades del algebra lineal. Tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos variables que deben ser cuantitativas y tener una distribución normal. No se recomienda utilizar una correlación para identificar variables con dependencia causal, porque dos acontecimientos pueden tener una causa común, resultando altamente asociados pero sin embargo el uno no es el efecto del otro (Restrepo & Gonzalez, 2007).

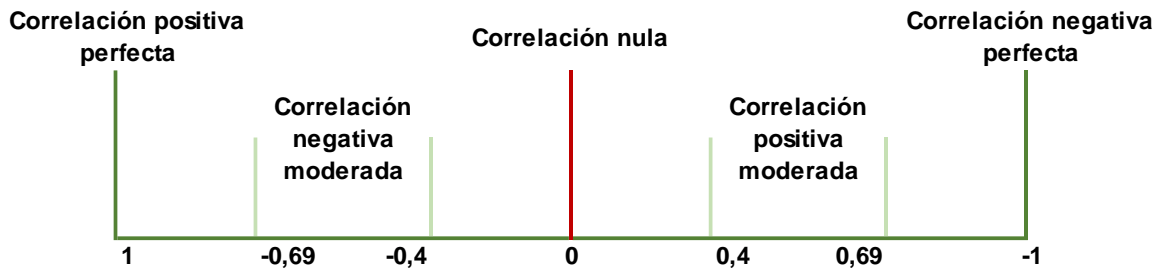
La fórmula para calcular el coeficiente de Pearson se presenta a continuación, es importante recalcar que el mismo fluctúa entre  $-1 \leq \rho \leq 1$  (Restrepo & Gonzalez, 2007)..

$$\rho = \frac{\text{cov}(x, y)}{\sigma_x \sigma_y} \quad -1 \leq \rho \leq 1$$

**Fórmula 2.** Coeficiente de Pearson

En donde se puede entender generalmente que cuando  $\rho$  es positiva la relación es directa entre las variables mientras que si  $\rho$  es negativa la relación es inversa y si  $\rho$  es igual a cero las dos variables son independientes (Restrepo & Gonzalez, 2007).

En la figura 12 se presentan los diferentes valores que puede tomar  $p$  y las interpretaciones de los resultados que entrega el coeficiente de Pearson (Cuella, Arciniegas, & Ortiz, 2018).



**Figura 12.** Interpretación coeficiente de Pearson

- 1 = Correlación positiva perfecta
- 0,90 a 0,99 = Correlación positiva muy fuerte
- 0,70 a 0,89 = Correlación positiva fuerte
- 0,40 a 0,69 = Correlación positiva moderada
- 0,20 a 0,39 = Correlación positiva débil
- 0,01 a 0,19 = Correlación positiva muy baja
- 0 = Correlación nula
- -0,01 a -0,19 = Correlación negativa muy débil
- -0,20 a -0,39 = Correlación negativa débil
- -0,40 a -0,69 = Correlación negativa moderada
- -0,70 a -0,89 = Correlación negativa fuerte
- -0,90 a -0,99 = Correlación negativa muy fuerte
- -1 = Correlación negativa perfecta



## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

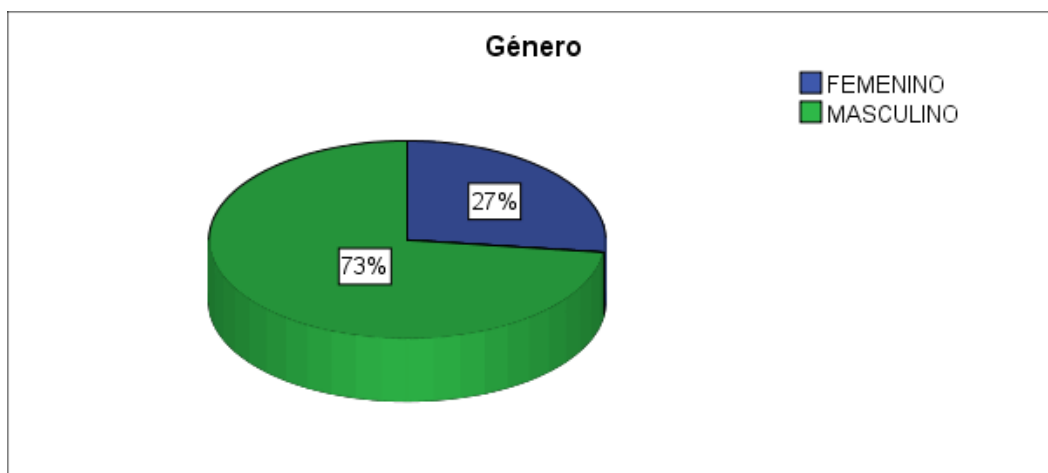
En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento en la unidad de estudio. Como primer punto se analizan los datos demográficos de las personas encuestadas, para posteriormente analizar la situación actual de la Universidad, en efecto, se realizó un diagnóstico de las variables de estudio. Para concluir se presentan los resultados obtenidos del grupo focal.

Para saber el diagnóstico actual de la Universidad, se realizó el análisis factorial para reducir a tres componentes (habilidades directivas) y dos componentes (clima organizacional) de las variables de estudio, mismo que permitió conocer qué tipo de cultura tienen los trabajadores y que habilidades manejan los directivos. Posterior al análisis factorial se realiza el diagnóstico de las habilidades directivas que predominan en los directivos tanto civiles como militares de la universidad en base al modelo de Habilidades esenciales de Whetten y Cameron. Seguidamente se analizó el clima organizacional de la muestra de acuerdo con el modelo de Valores en Competencia propuesto por Cameron y Quin.

Consecutivamente, se realizó la correlación de las variables y la interpretación de la misma, con el fin de determinar si las habilidades directivas tienen o no impacto en el clima organizacional que se presenta en la universidad. Finalmente, se realizó un análisis de correlación de cada una de las habilidades directivas propuestas por Whetten y Cameron, con cada una de las culturas que proponen Cameron y Quin, para evidenciar la relación que existe entre las variables de estudio de manera más detallada y comprensible.

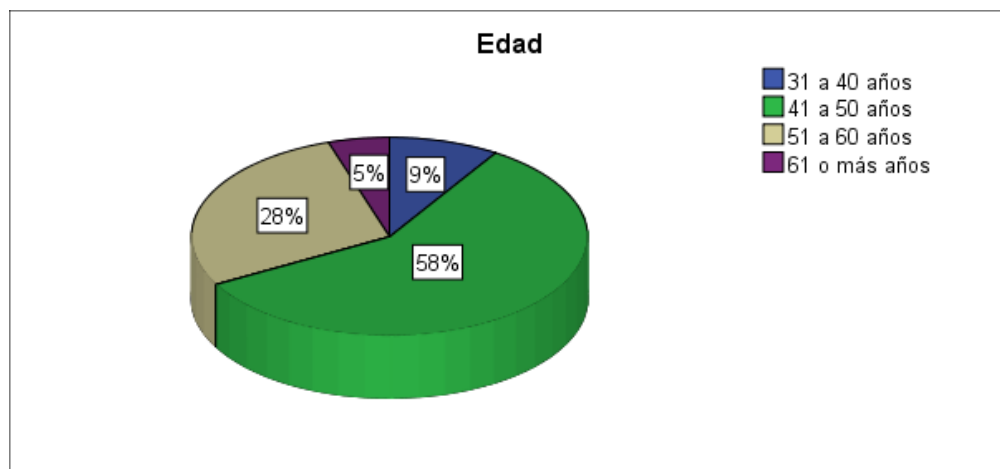
#### 4.1. Diagnóstico de las habilidades directivas

El instrumento de habilidades directivas aplicado a la muestra también considero algunas variables demográficas, las cuales son: género, edad, sede, y nivel de educación; cuyos resultados se presentan a continuación.



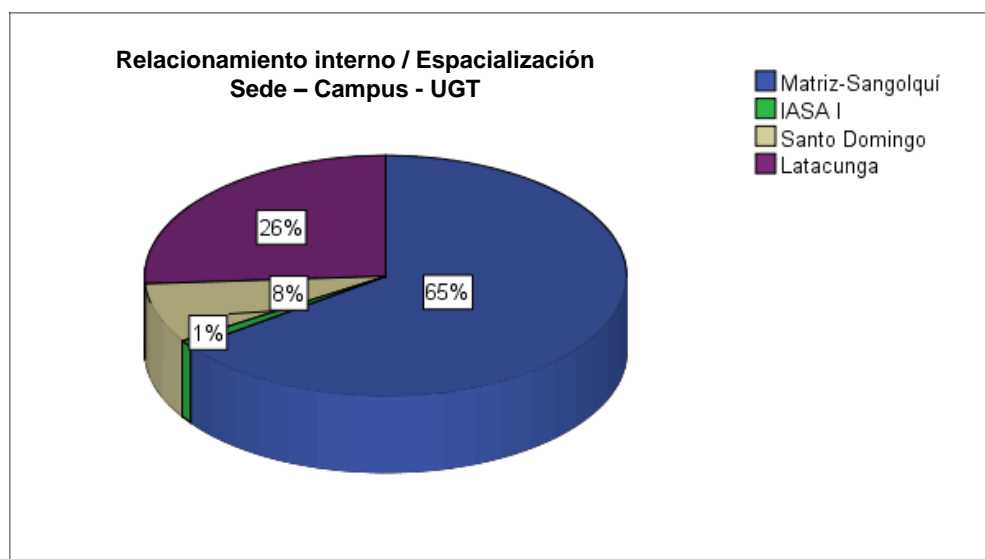
*Figura 13.* Habilidades directivas: Género

De acuerdo a las personas encuestadas, el 73% de los directivos de la universidad militares y civiles son de género masculino, mientras que el 27% restante son de género femenino. El 73% de los directivos masculinos está conformado a su vez por el 18,25% de directivos civiles y el 54,75% restante de directivos militares, evidenciándose que los cargos directivos están conformados por la población masculina.



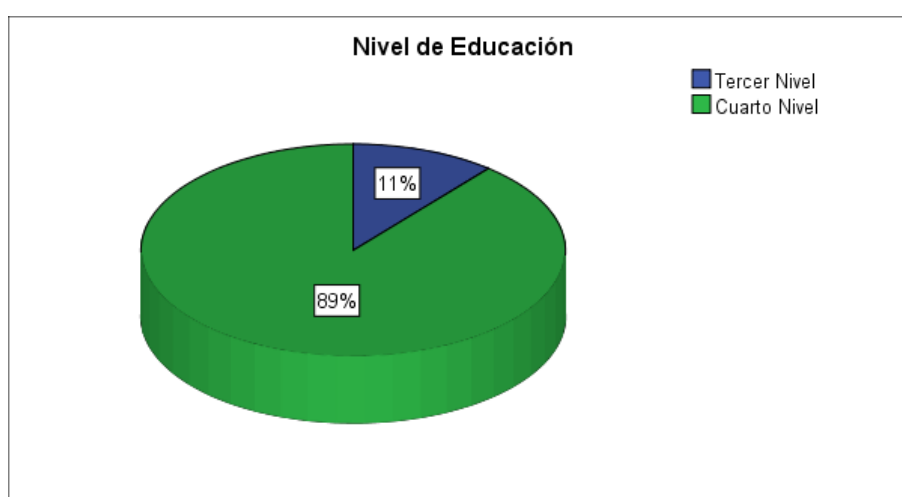
**Figura 14.** Habilidades directivas: Edad

Como se evidencia en la figura 14, la mayor parte de los directivos encuestados lo conforman las personas entre 41 a 50 años, representando el 58% del total de la muestra. Seguidamente, con un 28%, se encuentran las personas entre 51 a 60 años; las personas entre 31 a 40 años representan tan solo el 9% del total, y; por último el 5% tienen edades comprendidas entre 61 o más años respectivamente. En efecto, es evidente que los directivos más representativos dentro de la universidad se encuentran en una edad adulta; con un pensamiento formal, experiencia necesaria, nivel de madurez adecuado y fácil adaptación a cambios; siendo características importantes con las que deben contar las personas que ocupan los cargos de directivos dentro de la universidad.



**Figura 15.** Habilidades directivas: Especialización

La universidad cuenta con varias sedes y campus; siendo la sede Matriz – Sangolquí la más grande de todas y es por eso que cuenta con la mayor cantidad de directivos encuestados, teniendo un 65% del total. Seguidamente, Latacunga cuenta con el 26% de directivos entre las dos sedes ubicadas en esa provincia. Santo Domingo por su parte cuenta con el 8% de directivos y el IASA I cuenta únicamente el 1% de directivos restante.



**Figura 16.** Habilidades directivas: Nivel de educación

Es evidente que para ocupar cargos de suma responsabilidad y demás valores importantes, es necesario que las personas cuenten con la experiencia y conocimientos necesarios para poder garantizar el éxito y buen funcionamiento de sus funciones a cargo. En consecuencia, los directivos tanto militares como civiles de la universidad cuentan con un grado de educación entre tercer y cuarto nivel con una puntuación de aproximadamente 11% y 89% respectivamente. Sin embargo, es necesario acotar que todo el personal directivo militar tiene cuarto nivel.

Para identificar las habilidades directivas que predominan en la universidad, se utilizó la técnica de análisis factorial. Su factibilidad fue medida por el coeficiente KMO, Barlett y la varianza total explicada. El KMO arroja valores entre 0 y 1 y si el resultado obtenido es mayor a 0.5, es posible aplicar el análisis factorial. Por otro lado, la prueba de esfericidad de Barlett debe arrojar un nivel de significancia de menos 0,005 para que el método pueda ser aplicado. En la investigación, el índice KMO arrojó un valor de 0.856, y la prueba de esfericidad de Barlett obtuvo un 0.000 de significancia. Lo que significa que las variables de estudio si se correlacionan y es factible aplicar el análisis factorial para explicar los resultados. El modelo se explica con 2 factores que representan el 77,34% de la varianza total.

En la Tabla 12 se describen las habilidades las habilidades que predominan en los directivos militares y civiles de la población de estudio jerarquizadas de acuerdo al orden de importancia. Para analizar los resultados a la herramienta aplicada, se considero un valor de significancia mayor o igual a 0,4. Posteriormente, se han distribuido colores para identificar el tipo de habilidad; en este caso el color tomate se asignó a las habilidades grupales, color rojo a las habilidades personales y celeste a las habilidades interpersonales.

**Tabla 12.***Matriz componentes rotados habilidades directivas*

		<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>	
		<b>1</b>	<b>2</b>
Grupales	Formación de equipos eficaces	0,863	0,079
Personales	Solución analítica y creativa de problemas	0,812	0,069
Grupales	Facultamiento y delegación	0,771	0,287
Interpersonales	Motivación de los empleados	0,750	0,122
Interpersonales	Comunicación de apoyo	0,694	0,453
Grupales	Dirección hacia el cambio positivo	0,614	0,531
Personales	Manejo de estrés	0,469	0,200
Interpersonales	Ganar poder e influir	0,436	0,565
Interpersonales	Manejo de conflictos	0,131	0,822
Personales	Desarrollo de Autoconocimiento	0,057	0,755



**Figura 17.** Representación gráfica telaraña dimensiones de Habilidades Directivas

En la figura 17 se evidencia que los directivos cuentan con los 3 tipos de habilidades: personales, interpersonales y grupales. Según las características que predominan en el primer factor de la Tabla 12 se le denomina habilidades grupales, siendo la más importante la formación de equipos eficaces, luego el facultamiento y delegación y finalmente la dirección hacia el cambio positivo. Al segundo factor se le denomino habilidades interpersonales, y se destacan en primer lugar el ganar poder e influir y en segundo lugar el manejo de conflictos.

De acuerdo al modelo de habilidades esenciales planteado por Whetten & Cameron (2011), se establece que; para que exista una administración directiva eficaz debe existir una combinación de habilidades personales, interpersonales y grupales, mismas que están relacionadas con el éxito organizacional y personal. En efecto, en el gráfico se evidencia que los directivos de la Universidad

poseen los tres tipos de habilidades, existiendo una combinación en el manejo de las mismas. Por lo tanto se corrobora el estudio planteado por los autores.

Whetten & Cameron (2011), mencionan que las habilidades personales se centran en la persona sin tomar en cuenta los demás, las habilidades interpersonales permiten a los líderes influir en sus trabajadores a cargo y resolver problemas o necesidades de las personas que conforman su equipo de trabajo. Mientras que, las habilidades grupales conllevan al líder a promover el trabajo en equipo formando equipos eficaces y delegar funciones que garanticen el éxito de las funciones que se realizan. En consecuencia, los líderes dentro de la universidad tienen pensamientos analíticos, energía positiva y capacidad de influir en otros. Así mismo, fomentan el trabajo en equipo, otorgando a sus trabajadores la confianza necesaria para el cumplimiento de las tareas asignadas.

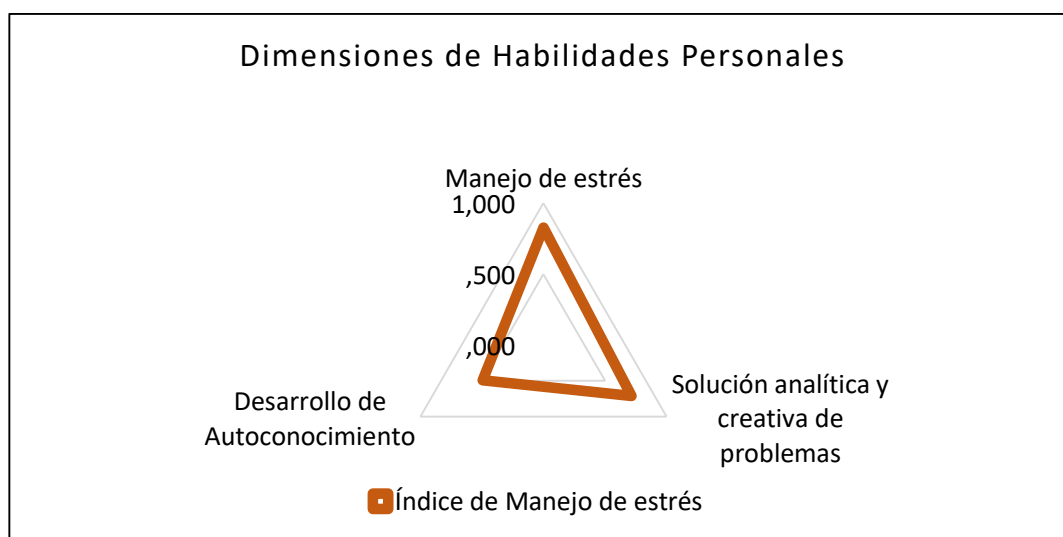
#### **4.1.1. Habilidades personales**

Las habilidades personales de acuerdo con Whetten & Cameron (2011) se centran en asuntos relacionados a la persona en sí y no implican a otras personas. En la Tabla 13 se presentan los resultados obtenidos en el análisis factorial evidenciándose en orden de importancia las dimensiones de este grupo. El manejo de estrés es lo más importante para los directivos de la universidad, seguido de la solución analítica y creativa de los problemas y finalmente el desarrollo de autoconocimiento.



**Tabla 13.***Matriz de componentes rotados habilidades personales*

	<b>Índice de Manejo de estrés</b>
Manejo de estrés	,828
Solución analítica y creativa de problemas	,714
Desarrollo de Autoconocimiento	,493

**Figura 18.** Representación gráfica habilidades personales

En la figura 18, en relación al **manejo de estrés**, los autores Whetten & Cameron (2011) mencionan que existen cuatro factores de estrés; de encuentro, tiempo, situacionales y anticipatorios, mismos que generan reacciones psicológicas, fisiológicas y sociales negativas en las personas. La manera de contrarrestar estas reacciones, es administrar correctamente el tiempo, delegar, colaborar, establecer prioridades fijando metas y compitiendo de manera interpersonal. La

elasticidad fisiológica y social también ayuda a manejar el estrés; la primera hace referencia al acondicionamiento cardiovascular, y la segunda consiste en aumentar el trabajo en equipo.

En base a los resultados obtenidos, los directivos indican tener un adecuado manejo de estrés, utilizando métodos de administración del tiempo por medio de las cuales planifican las actividades a realizar, tanto laborales como de relajación vascular. Lo que conlleva a mantener un equilibrio en la vida tanto personal como laboral. En consecuencia, los directivos cumplen con los parámetros establecidos por los autores en relación al estrés.

En lo referente a la **solución analítica y creativa de problemas** es considerada un factor de éxito. Existen cuatro etapas secuenciales para resolver los problemas directos que se presenten: definir un problema, generar soluciones alternativas, evaluar y seleccionar la mejor solución, y poner en práctica la solución elegida. Los directivos deben desarrollar soluciones alternativas basadas en la creatividad, teniendo en cuenta los obstáculos mentales que se pueden presentar y eviten solucionar los problemas de forma creativa y eficaz (Whetten & Cameron, 2011).

Los directivos de la universidad aseguran tener claridad al momento de identificar y analizar los problemas; de igual manera visualizan las consecuencias que trae tomar decisiones tanto a corto y a largo plazo. Así mismo, son flexibles al momento de enfrentar problemas, probando métodos de solución distintos a los aplicados normalmente. En efecto, los resultados obtenidos corroboran los estudios realizados por los autores Whetten & Cameron.

Respecto al **desarrollo de conocimiento**, Whetten & Cameron (2011), consideran que el autoconocimiento abarca cinco áreas; la inteligencia emocional, estilo cognoscitivo, valores personales, orientación hacia el cambio y evaluación esencial, las cuales sirven de base para el

concepto personal de los seres humanos. Estas áreas están relacionadas con el “yo”; lo que las personas valoran, como se sienten acerca de ellos mismos, lo que esperan lograr en el futuro, lo que les atrae y cómo se comportan con los demás.

Los resultados obtenidos en la investigación, indican que los directivos de la Universidad cuentan con inteligencia emocional lo suficientemente desarrollada para no verse afectados en situaciones difíciles. De igual manera al momento de realizar autoevaluaciones, los resultados indican que los directivos pocas ocasiones se sienten insatisfechos, son proactivos y están dispuestos a afrontar cualquier adversidad que se les presente. En consecuencia a pesar de haber obtenido el menor puntaje en comparación con las otras dimensiones, la dimensión se cumple de manera óptima con lo propuesto por los autores.

En conclusión, las habilidades de los directivos dentro de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, de acuerdo con las habilidades personales, presenta los siguientes resultados. Se evidencia que los directivos tienen un adecuado manejo de estrés, lo que contribuye a la solución de conflictos; analizando las posibles causas, soluciones y consecuencias, siendo flexibles al probar diferentes métodos de solución; así mismo, planifican las actividades a realizar con tiempos establecidos, para posteriormente evaluar los resultados y tomar medidas preventivas o correctivas. En consecuencia, los directivos tienen un favorable manejo de habilidades personales, mismas que se combinan, complementan y posteriormente contribuyen al adecuado funcionamiento de la Universidad, tanto a nivel general como de departamentos.

#### **4.1.2. Habilidades interpersonales**

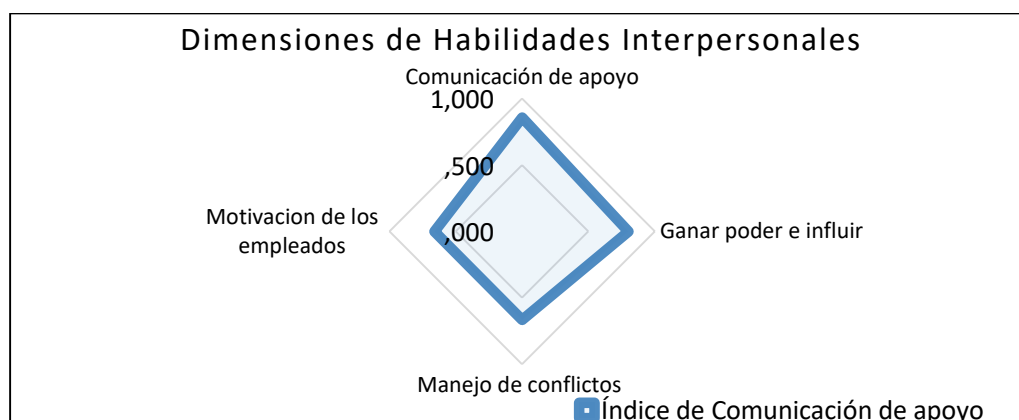
Whetten & Cameron (2011), mencionan que las habilidades interpersonales hacen referencia a los asuntos relacionados con otras personas; es decir, al manejo de relaciones con la sociedad. En

la Tabla 14 se presentan los resultados obtenidos en base a las dimensiones que conforman las habilidades de este grupo, destacándose en primer lugar la comunicación de apoyo, en segundo ganar poder e influir, tercero manejo de conflictos y por último la motivación de los empleados.

**Tabla 14.**

*Matriz de componentes rotados habilidades interpersonales*

	<b>Índice de Comunicación de apoyo</b>
Comunicación de apoyo	,857
Ganar poder e influir	,801
Manejo de conflictos	,668
Motivación de los empleados	,661



**Figura 19.** Representación gráfica habilidades interpersonales

Respecto a la primera dimensión (**comunicación de apoyo**), los problemas de comunicación son uno de los principales conflictos que enfrentan las organizaciones. Frecuentemente se presentan cuando no se acepta una propuesta, existe un bajo desempeño, al dar retroalimentación sobre algún tema en específico, al recibir críticas e incluso al resolver una diferencia de

pensamientos y opiniones. Un directivo debe usar la comunicación de apoyo para promover el crecimiento interpersonal, generando el fortalecimiento de relaciones interpersonales y garantizando la claridad y entendimiento de los mensajes que va a transmitir (Whetten & Cameron, 2011).

En el presente estudio, los directivos evitan realizar acusaciones personales a su equipo de trabajo, estimulando la interacción bidireccional permitiendo expresar y escuchar perspectivas y opiniones de su equipo de trabajo. En consecuencia, demuestran interés y preocupación ante las situaciones que se presentan permaneciendo siempre neutrales sin tomar partido alguno. Por lo tanto, se concluye que los directivos reaccionan de la misma manera que Whetten y Cameron plantean en sus estudios.

Con respecto al **ganar poder e influir**, Whetten & Cameron (2011) mencionan que es necesario ser una persona fuerte en un puesto fuerte; por lo que un directivo debe desarrollar el poder y la influencia para incrementar su potencial como individuo poderoso. Sin embargo, el abuso del poder destruye las relaciones tanto personales como interpersonales, conllevando que los trabajadores no se comprometan con la organización, reduzcan la confianza y el nivel de rendimiento sea bajo. En consecuencia, la influencia debe estar dentro de toda la organización y en todos los niveles; de subordinados a jefes y de jefes a subordinados.

Los directivos aseguran que en el caso de tener un desempeño deficiente por parte de sus trabajadores, primero diagnostican con cuidado las causas del desempeño antes de tomar medidas correctivas o disciplinarias. De igual manera, en el instrumento indicaron que se cercioran de tratar de forma justa y equitativa a los miembros de su equipo de trabajo; sin embargo ofrecen pocas recompensas para reforzar los desempeños excepcionales. Por lo tanto, la información obtenida

corroborar parcialmente lo mencionado anteriormente por los autores dentro del modelo de estudio, evidenciándose que es necesario tomar acciones que mejoren las habilidades interpersonales de los directivos.

En relación al **manejo de conflictos**, Whetten & Cameron (2011) aseguran que es un poco incómodo confrontar los problemas; esta sensación se puede producir por cuatro principales circunstancias: diferencias personales irreconciliables, discrepancias en la información, incompatibilidad de roles y el estrés inducido por el entorno. Se plantea un modelo para manejar los conflictos, compuesto por cuatro elementos: diagnosticar las fuentes del conflicto, seleccionar una estrategia adecuada en base al diagnóstico realizado previamente y a las preferencias personales, implementar la estrategia y el éxito en la resolución del conflicto. En síntesis, un directivo debe manejar los conflictos de manera eficaz mediante la solución de disputas y no la eliminación de las mismas.

Los resultados evidencian que los directivos al momento de retroalimentar situaciones negativas, se basan en los cuatro elementos propuestos por Whetten y Cameron. Describen los sucesos ocasionados para encontrar las fuentes del conflicto, sugieren posibles soluciones mencionando las consecuencias que conlleva elegir cada una de ellas, para posteriormente seleccionar una e implementarla dentro de la Universidad; sin embargo son poco neutrales al momento de solucionar un conflicto que se presente entre los miembros del equipo, evidenciando que toman partido hacia una de las partes. En efecto, las acciones que realizan los directivos se cumplen parcialmente con lo planteado por los autores en mención.

En lo referente a la **motivación de empleados**; Whetten & Cameron (2011) plantean en el modelo de habilidades esenciales que se hace hincapié en asignar el mismo nivel de importancia a

la satisfacción y el rendimiento. Los trabajadores que se encuentran motivados realizan sus actividades de la mejor manera posible y la satisfacción permite una retroalimentación positiva, incrementando la motivación de los trabajadores, misma que se evidencia en el esfuerzo. Así mismo, la insatisfacción de los trabajadores reduce el desempeño y esfuerzo, conllevando en el peor de los casos, al ausentismo y rotación de personal dentro de las organizaciones.

Partiendo de lo anterior en el caso de la universidad, los directivos forman redes de relaciones con personas de toda la empresa en todos los niveles. Sin embargo, ofrecen recompensas a su personal a cargo basadas en intereses personales, lo que evidencia la falta de ética de ciertos directivos para con su grupo de trabajo. En consecuencia, los resultados no se corroboran con lo planteado con Whetten y Cameron; evidenciándose que no existe ética por parte de los directivos.

En conclusión, los directivos de la universidad, cuentan con habilidades combinadas. Cuando surgen conflictos, estimulan la interacción del equipo a su cargo, permitiendo que expresen sus opiniones, inquietudes y hasta posibles soluciones; sin embargo son poco neutrales ante las partes. Adicional, se aseguran de dotar a su personal de recursos necesarios que garanticen el adecuado ambiente laboral. En el caso de tener personal con desempeños deficientes, analizan ciertos aspectos antes de tomar medidas correctivas o disciplinarias. La mayoría de directivos no ofrece recompensas (no económicas) al personal que realiza sus actividades con mayor predisposición y esfuerzo que los demás.

#### **4.1.3. Habilidades grupales**

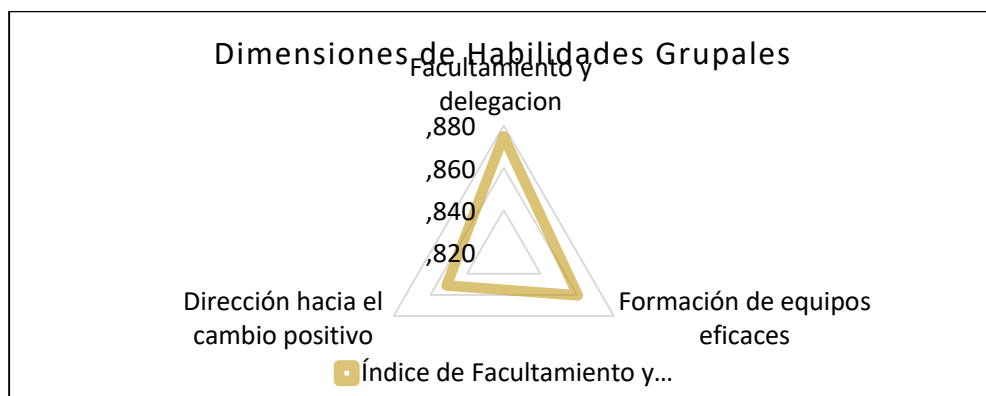
Las habilidades grupales se centran en analizar la participación de las personas o un grupo de personas; ya sea como líder o como miembro de un equipo de trabajo (Whetten & Cameron, 2011).

En la Tabla 15 se presentan los resultados las dimensiones de este grupo de habilidades jerarquizadas según su orden de importancia.

**Tabla 15.**

*Matriz de componentes rotados habilidades grupales*

	<b>Índice de Facultamiento y delegación</b>
Facultamiento y delegación	,875
Formación de equipos eficaces	,860
Dirección hacia el cambio positivo	,851



**Figura 20.** Representación gráfica habilidades grupales

El **facultamiento y delegación**, Whetten & Cameron (2011) indican que el facultamiento permite a los directivos desarrollar sensaciones de autoeficacia, autodeterminación, control personal y responsabilidad en su equipo de trabajo, garantizando de esta manera el éxito de la organización a largo plazo. Así mismo, mencionan que los empleados facultados son más productivos, proactivos, innovadores, comprometidos, motivados, eficaces en sus relaciones



interpersonales y persistentes en el trabajo. En efecto, un buen líder es capaz de facultar a los miembros del equipo de trabajo garantizando el bien de la organización y de su personal a cargo.

Los resultados obtenidos en la investigación aplicada, evidencian que los directivos dan a conocer a su equipo el efecto de su trabajo en el cumplimiento de las metas organizacionales, así como también se aseguran de dotar a su personal de equipos, espacio y tiempo necesario para garantizar un adecuado ambiente de trabajo y también éxito en el cumplimiento de actividades. También, brindan apoyo y confianza a su personal para que desarrollen habilidades de autoeficacia, autodeterminación y control.

Los modelos de cambio en su mayoría, se centran en superar, vencer y resolver desafíos, obstáculos y problemas. La **dirección hacia el cambio** que proponen Whetten & Cameron (2011), se enfoca en objetivos positivos y no en los objetivos que hacen referencia a los problemas. Un directivo debe ser capaz de fomentar el cambio positivo dentro de las organizaciones; mediante la energía positiva, objetivos de aspiración, fortalezas y un lenguaje inspirador.

En la presente investigación se determinó que los directivos comparten información con su equipo de trabajo fomentando su participación, y actúan como coaching para el cumplimiento de actividades. Así mismo, expresan una visión motivadora y clara de lo que el equipo es capaz de lograr en el corto plazo, aplicando métodos para establecer relaciones firmes y duraderas entre los miembros del equipo. En efecto, se evidencia que los directivos poseen algunas de las características planteadas por Whetten y Cameron.

Con relación a la **formación de equipos eficaces**, todas las personas somos miembros de varios equipos; en la casa, trabajo y en el barrio. Dentro de las organizaciones se están implementando, con más frecuencia, los trabajos en equipo, evidenciándose el poder de estas herramientas para

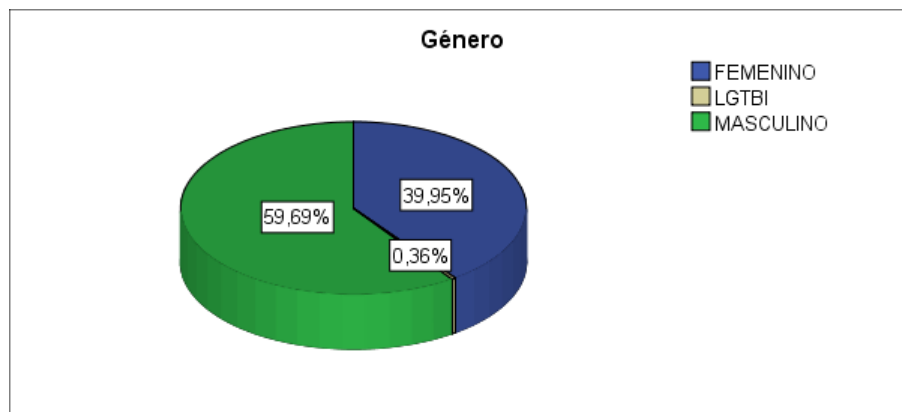
mejorar el desempeño de los trabajadores; por lo tanto es crucial que las personas desarrollen y adquieran habilidades para dirigir y participar en equipos de trabajo. Whetten & Cameron (2011), plantean tres tipos de habilidades en equipo: diagnóstico y facilitación del desarrollo de los equipos, liderar un equipo y ser un miembro eficaz de uno de ellos.

En base a los resultados obtenidos, los directivos ayudan a establecer expectativas y objetivos claros que contribuyen en la formación de equipos eficaces. De igual manera, transmiten energía positiva a su grupo de trabajo, desarrollando metas desafiantes y altos estándares de desempeño. Por lo tanto, se concluye que los directivos consideran el trabajo en equipo como un factor importante de éxito, corroborando la teoría de Whetten y Cameron lo consideraron en sus estudios realizados previamente.

En conclusión, los directivos de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, fomentan el trabajo en equipo, manteniendo altos estándares de desempeño y brindando el apoyo y confianza necesaria para que el personal a su cargo desarrolle habilidades de autoeficacia, autodeterminación y control. Así mismo expresan energía positiva y visión motivadora para establecer objetivos y metas claras orientadas a la mejora de resultados. En consecuencia, los directivos manejan adecuadamente sus habilidades grupales hasta cierto punto; mismas que deben mejorar y estar en constante innovación para mantener a su equipo de trabajo motivado, concentrado y orientado hacia el cumplimiento de objetivos.

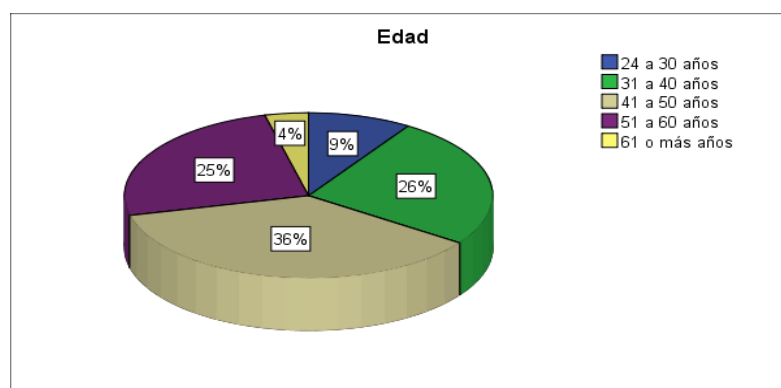
## 4.2. Diagnóstico del clima organizacional

El instrumento de clima organizacional aplicado considero algunas variables demográficas que son: género, edad, régimen laboral y especialización, los resultados de cada uno se presentan a continuación.



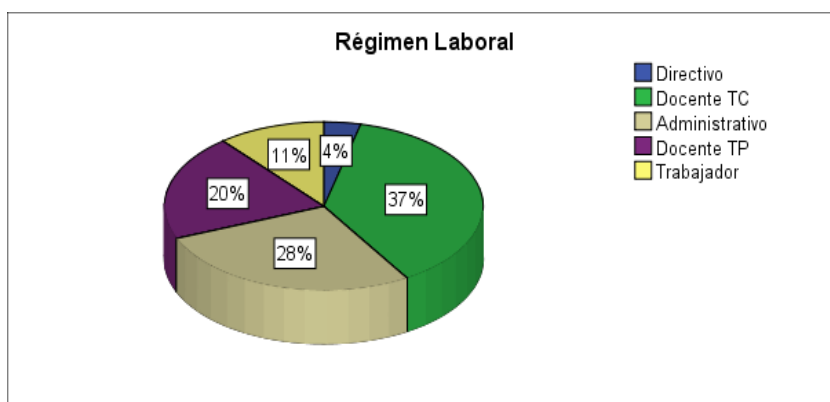
**Figura 21.** Clima organizacional: Género

La universidad de acuerdo a la declaración realizada en el instrumento está conforma actualmente por 59,69% personas de género femenino, el 39,95% son de género masculino y aproximadamente el 0,36% son LGTBI. Lo que implica que existe tolerancia



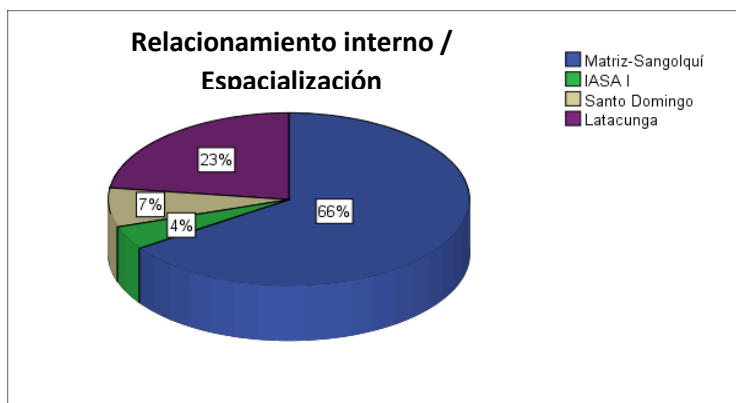
**Figura 22.** Clima organizacional: Edad

La edad de la población encuestada se encuentra comprendida entre los 24 a los 61 o más años. El 36% tienen una edad entre 51 a 50 años, el 26% de 31 a 40 años, el 25% tienen entre 51 a 60 años y finalmente el 9% y 4% representan las edades entre 24 a 30 años y 61 o más años respectivamente. En consecuencia, se puede determinar que en la universidad laboran en su mayoría adultos medios, quienes tienen pensamientos formales y relativos, también sus destrezas se desarrollan constantemente y sus habilidades verbales tienden a ser mejores.



**Figura 23.** Clima organizacional: Régimen laboral

En la figura 23, el 37% de las personas encuestadas son docentes modalidad tiempo completo, el 28% son administrativos, el 20% son docentes modalidad tiempo parcial, el 11% son trabajadores del código de trabajo y el 4% son directivos conformados por militares y civiles.



**Figura 24.** Clima organizacional: Espacialización

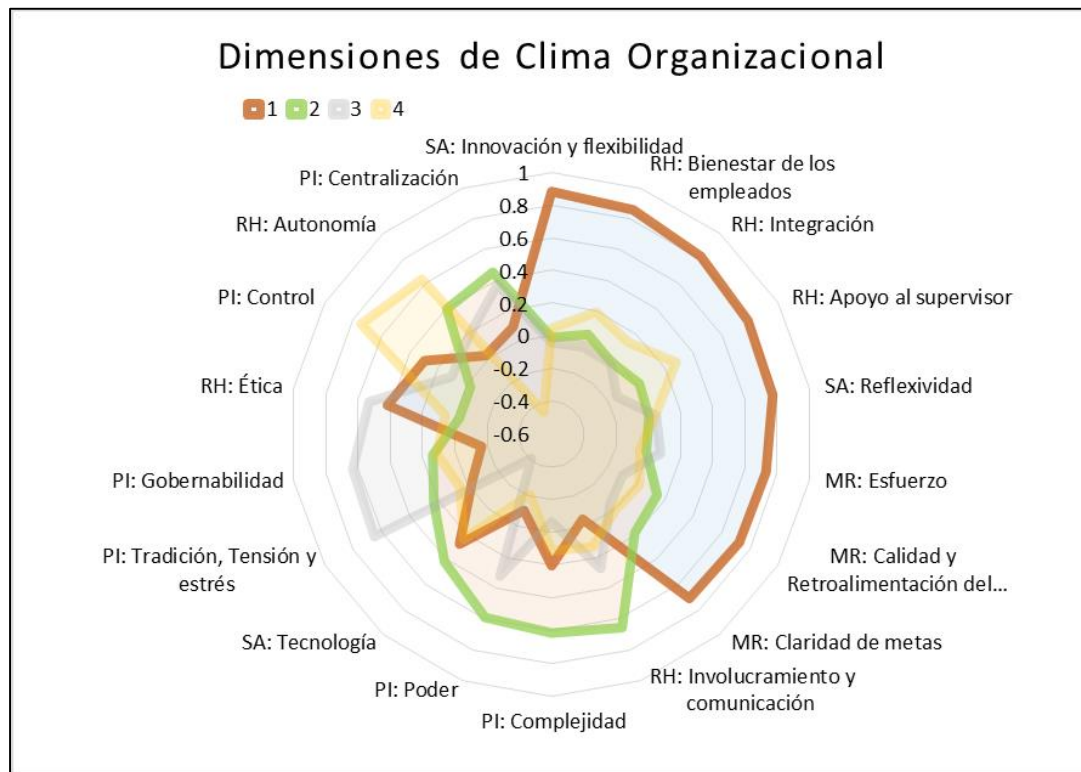
La población encuestada de las diferentes sedes, campus y UGT de la universidad está conformada por aproximadamente el 66% en la Matriz – Sangolquí, el 23% en ESPE – Latacunga, el 7% se ubican en la extensión Santo Domingo y el 4% pertenecen al IASA I.

Para determinar el clima organizacional que predomina en la universidad, la tesis se apoyó en la técnica del análisis factorial. Su factibilidad fue medida en base al índice KMO que arrojó un valor de 0.897, y por otro lado con la prueba de esfericidad de Barlett que obtuvo como resultado una significancia de 0,000. En consecuencia, las dimensiones de estudio si se correlacionan, lo que significa que es factible aplicar esta técnica.

De acuerdo a la teoría de análisis factorial, para interpretar los resultados se ha seleccionado únicamente las dimensiones con puntuaciones mayores o iguales a 0,4. A la cultura clan o de relaciones humanas le corresponde el color rojo, amarillo para la cultura adhocrática o de sistemas abiertos, verde para la cultura de mercado o de metas racionales y celestes para la cultura jerárquica o de procesos internos. El modelo se explica con cuatro factores que representan el 57,45% de la varianza total. En la Tabla 16 se presentan las dimensiones de acuerdo al orden de importancia asignado en cada factor.

**Tabla 16.***Resultados análisis factorial clima organizacional*

	1	2	3	4
SA: Innovación y flexibilidad	.881	-.010	-.041	.047
RH: Bienestar de los empleados	.857	.048	-.033	.193
RH: Integración	.817	-.029	-.038	.131
RH: Apoyo al supervisor	.785	.018	-.141	.277
SA: Reflexividad	.771	.004	.048	.042
MR: Esfuerzo	.730	-.013	.076	-.053
MR: Calidad y Retroalimentación del desempeño	.723	.144	-.099	.018
MR: Claridad de metas	.709	.189	-.044	.005
RH: Involucramiento y comunicación	-.047	.657	.273	.133
PI: Complejidad	.203	.614	-.064	.113
PI: Poder	-.105	.591	.321	-.206
SA: Tecnología	.276	.418	-.407	.236
PI: Tradición, Tensión y estrés	-.041	.231	.650	.047
PI: Gobernabilidad	-.165	.138	.634	.113
RH: Ética	.419	-.028	.533	.061
PI: Control	.297	-.027	.104	.745
RH: Autonomía	.026	.397	.186	.634
PI: Centralización	.094	.452	.370	-.456



**Figura 25.** Representación gráfica telaraña dimensiones de Cultura organizacional

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye, que en la universidad se reflejan cuatro tipos de cultura organizacional: adhocrática, clan, jerárquica y de mercado, predominando la cultura clan (primer lugar) y la cultura jerárquica (segundo lugar). Cameron y Quin (2011) señalan que la cultura clan da mayor importancia al trabajo en equipo y el apoyo que se da sus trabajadores. Por otro lado, la cultura jerárquica caracteriza a organizaciones que son controladas, estructuradas con procedimientos y normas establecidas. En efecto, la cultura organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE se caracteriza por aspectos como: priorización del trabajo en equipo, fortalecimiento de la integración de los miembros de la organización, y preocupación por satisfacer las necesidades de los colaboradores. Así como también, se ve reflejada su estructura jerárquica regida por procedimientos, normas y controles.

A continuación se presentan los resultados del clima organizacional en la cultura clan y jerárquica. De las culturas adhocrática y de mercado, no se ha realizado un análisis porque al haber obtenido puntuaciones menores en relación a las demás culturas, no prevalecen en el clima organizacional de la universidad.

#### 4.2.1. Cultura Clan

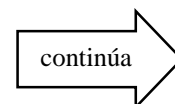
De acuerdo con Cameron y Quin (2011) en las organizaciones con una cultura clan existe un ambiente laboral familiar, en donde se comparten creencias, ideas y tradiciones. Además, sus directivos son capaces de dirigir a su equipo de trabajo siendo consejero, tutor, y ejemplo de sus colaboradores.

En la Tabla 17 se indican los resultados del análisis factorial, en donde se refleja dos factores de relevancia, los cuales de acuerdo a sus características comunes se los denominó bienestar de los empleados e involucramiento, respectivamente. El bienestar de los empleados (1), el apoyo del supervisor (2), la integración (3) y la ética (5) son las dimensiones que se manifiestan en el primer factor. Por otro lado, en el segundo factor, se dio mayor importancia al involucramiento (1) seguido por la autonomía (2).

**Tabla 17.**

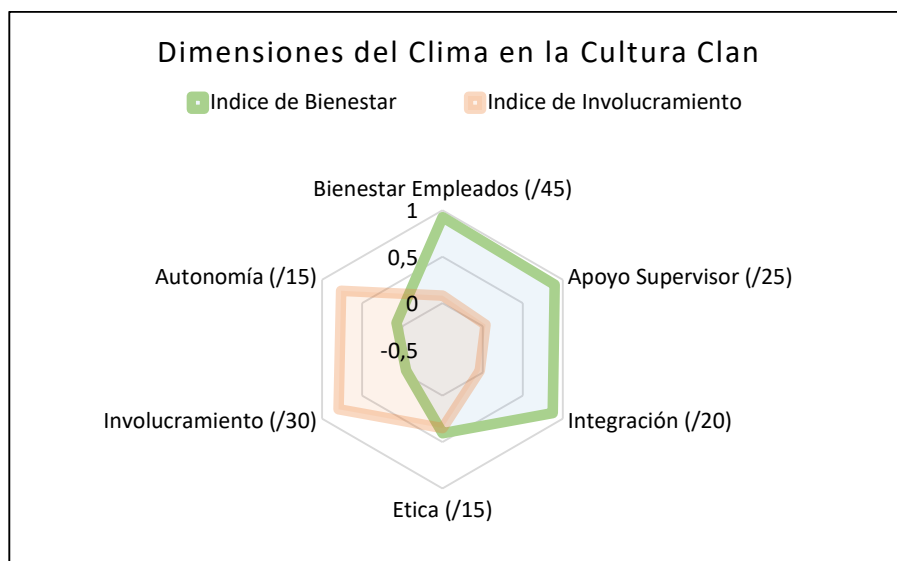
*Matriz de componentes rotados cultura clan*

	Índice de Bienestar	Índice de Involucramiento
Bienestar Empleados (/45)	0.927	0.081
Apoyo Supervisor (/25)	0.896	0.034
Integración (/20)	0.874	-0.037
Ética (/15)	0.407	0.352





Involucramiento (/30)	-0.045	0.796
Autonomía (/15)	0.071	0.763



**Figura 26.** Representación gráfica telaraña dimensiones de la cultura clan

Con respecto al **bienestar de los empleados**, de acuerdo con Cameron y Quin (2011) se prioriza el desarrollo del recurso humano como factor clave. Además indican que la organización debe centrar sus recursos estrictamente en la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores y también se ve caracterizado por el trabajo en equipo.

El resultante del instrumento arroja una percepción de inconformidad con respecto a la satisfacción de sus necesidades, entre las causas que influyen en este resultado están: las remuneraciones que perciben, inestabilidad laboral, inequidad, la falta de reconocimiento y la alta rotación. Por otro lado, se manifestó que la calidad del trabajo individual y grupal no se la evalúa permanentemente. Por lo tanto, se debe implementar acciones correctivas del corto, mediano y

largo plazo, estas falencias no se conviertan en factor crítico que origine malas conductas y deterioro del servicio que ofrecen los trabajadores a los usuarios, en este caso a los estudiantes.

Siguiendo la misma línea de análisis en relación al **apoyo del supervisor**, Cameron y Quin (2011) en su modelo establecen que los líderes están comprometidos con sus colaboradores, llegando incluso a ser una figura paternal dentro de la organización. Además, los líderes tratan en su mayoría de involucrar a sus colaboradores en la toma de decisiones y en la solución de conflictos. La comunicación es participativa y directa entre compañeros razón por la cual esta cultura tiende a tener un ambiente familiar. Los resultados indican la inadecuada comunicación vertical y horizontal que existe en la universidad, así como, la incompreensión de los problemas de los trabajadores por parte de algunos directivos.

En lo referente a la **integración**, los autores señalan que el trabajo en equipo, la solidaridad, y compañerismo son características que predominan en la cultura de relaciones humanas. En la universidad, existe egoísmo entre compañeros de trabajo de las diferentes unidades y departamentos, así como, la falta de colaboración en las diferentes actividades que se desarrollan a lo largo de cada periodo.

En relación a la **ética**, Cameron y Quin (2011) manifiestan que es el conjunto de costumbres, valores, creencias, que dirigen el comportamiento de los individuos. En la universidad los trabajadores presentan comportamientos morales y una conducta adecuada, donde priorizan valores como: la honestidad, respeto por la dignidad humana, disciplina, identidad, compromiso institucional, responsabilidad social y civismo. Actualmente, existe el código de ética de la universidad el mismo que permite el mejorar el desenvolvimiento de todas las personas al momento de enfrentarse a una situación difícil y tomar las decisiones adecuadas.

Finalmente en referencia **al involucramiento y autonomía**, los autores indican que la cultura de relaciones humanas tiene como convicción fundamental el involucramiento y la participación que tienen los empleados dentro de una organización. La autonomía se refiere a que los colaboradores puedan realizar sus actividades, tomar decisiones y solucionar problemas sin la necesidad de recurrir a sus jefes inmediatos permitiendo así una mayor optimización de los recursos.

En la universidad, las decisiones importantes son tomadas por el Honorable Consejo Universitario, cuyos miembros son elegidos aplicando el principio de cogobierno. Con respecto a la autonomía, se identificó que los trabajadores tienen la libertad de planificar la ejecución de sus actividades de acuerdo a su criterio, tiempo y orden de importancia, así como se responsabilizan por la calidad de las mismas. Sin embargo, existen ocasiones en las que sus jefes inmediatos impongan su criterio para la ejecución de su trabajo o priorización de actividades.

En conclusión, el clima organizacional bajo la cultura clan refleja la insatisfacción de las necesidades de los trabajadores lo cual afecta al bienestar de los empleados. También existe inconformidad respecto a la remuneración que percibe el personal en función de su trabajo. Adicionalmente, se evidenció la alta rotación del personal, falta de reconocimientos, inexistencia de apoyo y deficiente comunicación entre las diferentes unidades y departamentos.

#### **4.2.2. Cultura Jerárquica**

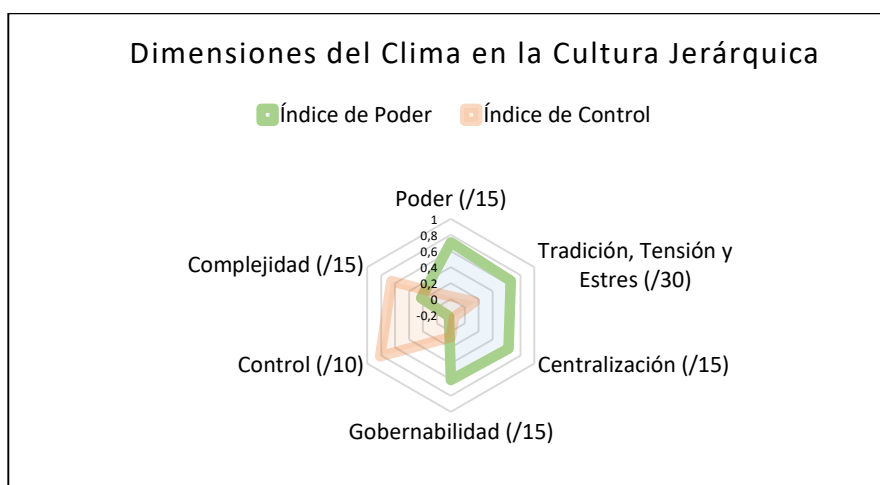
De acuerdo con Cameron y Quin (2011) se basa en normas de conducta, procesos estandarizados, la coordinación y control que se manifiesta en una organización. Para establecer el orden de importancia de las dimensiones se seleccionó únicamente las que tenían una puntuación mayor o igual a 0,4 positivo. En la Tabla 18 se reflejan dos factores de relevancia, los cuales según

sus características comunes se los denominó poder y control, respectivamente. Las dimensiones que se manifiestan en el primer factor de acuerdo al grado de importancia son: el poder (1), tradición, tensión y estrés (2), centralización (3) y finalmente la gobernabilidad (4). Por otro lado, en el segundo factor, se dio mayor importancia al control (1) seguido por la complejidad (2).

**Tabla 18.**

*Matriz de componentes rotados cultura jerárquica*

	Índice de poder	Índice de control
Poder (/15)	0.707	0.034
Tradición, tensión y estrés (/30)	0.660	0.144
Centralización (/15)	0.629	-0.155
Gobernabilidad (/15)	0.606	0.069
Control (/10)	-0.173	0.817
Complejidad (/15)	0.227	0.656



**Figura 27.** Representación gráfica telaraña dimensiones cultura jerárquica

En la figura 27, se refleja **el poder** que es la capacidad que tiene una persona para imponer sus ideas sobre otro, para Cameron y Quin (2011) en esta cultura debe predominar directivos que tengan mano dura, para que los subordinados cumplan con las actividades planificadas o sus objetivos organizacionales. Según la investigación los empleados perciben que sus jefes inmediatos ejercen poder sobre las actividades que están desarrollando. Sin embargo, es importante evaluar el manejo del poder que tienen los directivos, y con esto aportar a la mejora del liderazgo efectivo.

De acuerdo con el modelo, los autores definen **la tradición** como la base para la ejecución de procesos con procedimientos establecidos. También tiene costumbres, creencias e ideologías marcadas. La **tensión y estrés** se refieren a la capacidad pueden ser tienen los trabajadores para desarrollar sus actividades en cualquier tipo de ambiente laboral. El estilo de dirección, carga laboral, salario, motivación y compañerismo que pueden ser causa del bajo rendimiento laboral y desempeño de las personas.

En el caso de la universidad, las actividades que se desarrollan en cada departamento o unidad están dirigidas bajo normas y procesos establecidos. Existe una percepción que podría caer en un proceso de discriminación o tratos diferentes dados por motivos como: edad, creencias, raza, género y preferencias sexuales, causar propio de la heterogeneidad o diversidad de personas en la universidad. Respecto al manejo de la tensión y estrés, los empleados reaccionan con tranquilidad frente a situaciones conflictivas, son pacientes con sus compañeros y no se molestan fácilmente con las actividades que se les asigna.

Cameron y Quin (2011) señalan a la **centralización** como un sistema nervioso central que dirige una organización. Además, se encarga de delegar responsabilidades a nivel jerárquico en cada área con el objetivo de aprovechar al máximo los recursos y desarrollar habilidades. En la universidad,

el personal no puede tomar decisiones sin antes consultar con su jefe inmediato, esto aumenta la certeza en el proceso de toma de decisiones, sin que esto difiera o afecte en el tiempo para cumplir los objetivos.

En lo referente a la **governabilidad**, los autores caracterizan al líder como: coordinador y organizador de la información, que tiene como objetivo alcanzar la eficacia organizacional. Para cumplir con los propósitos planteados, se asignan responsabilidades a cada área jerárquicamente, por este motivo es necesario que exista un adecuado manejo de la información entre niveles. En la universidad cada unidad o departamento es responsable en todo aspecto de sus decisiones, evidenciándose en la libertad que tiene cada trabajador en la planificación de sus actividades permitiéndose trabajar a su propio ritmo. También se manifestó que existe información poco conocida por todos los miembros.

Con respecto al **control**, Cameron y Quin (2011) indican que es la evaluación del cumplimiento de las diferentes actividades y metas planteadas en una organización. Además, señalan se debe realizar un control de manera periódica y constante, dando mayor supervisión a los procesos que presentan conflictos. Actualmente, en la universidad no se evalúa periódicamente el desempeño laboral grupal e individual de los trabajadores, la calidad del servicio ni el cumplimiento de objetivos.

El modelo señala que **complejidad** se refiere al grado de dificultad que tiene un directivo para administrar una empresa. El manejo de una organización es más complicada de acuerdo al número de procesos, normas, costumbres y personal que la conforman. Además, en esta cultura las autoridades son responsables de la coordinación de toda la empresa, incluyendo de la difusión de la planificación estratégica.

En la universidad la mayoría de trabajadores no están informados constantemente sobre la normativa, metas, objetivos, y actividades que se realizan tanto interna como externamente. De esta manera, se evidencian problemas en los canales de comunicación existiendo una inadecuada difusión de información en la organización. Por otro lado, los trabajadores manifestaron no conocer a todos sus compañeros de trabajo de las diferentes áreas, unidades y departamentos reflejándose una baja integración institucional, situación que es lógica por la cantidad de trabajadores que tiene la universidad.

En conclusión, el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE en la cultura jerárquica presenta las siguientes características; las autoridades ejercen poder positivo y negativo con respecto a sus subordinados, existe una deficiente comunicación a nivel organizacional, no se conocen a plenitud las actividades que se desarrollan constantemente, existe discriminación y finalmente se manifiesta inconformidad en las remuneraciones que se reciben. El adecuado manejo de la tensión y estrés en situaciones de conflicto, es uno de los aspectos positivos de los trabajadores de la universidad, así como, la libertad que tiene cada uno para desenvolverse en su área.

Para concluir el análisis se realizó el encuadramiento de los valores institucionales con las culturas identificadas. En la cultura clan se identificaron valores que orientan la conducta de sus miembros y que son considerados como principios del accionar diario, tales como: honestidad, respeto por la dignidad humana, identidad y, compromiso institucional. De la misma manera en la cultura jerárquica los valores predominantes son disciplina y civismo.

### 4.3. Análisis correlación de Pearson

A través de la técnica estadística correlación de Pearson, se determinó la relación entre las habilidades directivas y clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. Los resultados se presentan en la Tabla 19.

**Tabla 19.**

*Correlación habilidades directivas y clima organizacional*

CORRELACIONES		CLIMA ORGANIZACIONAL
<b>HABILIDADES</b>	Correlación de Pearson	,363**
<b>DIRECTIVAS</b>	Sig. (bilateral)	,000
	N	100

El índice de la correlación de Pearson (0.363) con un nivel de significancia  $p < 0.05$  indica que existe una relación débil, directa, positiva y significativa entre las habilidades directivas y clima organizacional. Las habilidades del liderazgo son necesarias para crear un ambiente de trabajo motivante, permitiendo a los trabajadores crecer y desarrollarse, lo cual puede influir en la percepción que tienen los trabajadores del clima. Los resultados indican que las habilidades son una de las variables influyentes pero no constituye su totalidad. Por cuanto existen otros factores (físicos, económicos, tecnológicos, estructura organizacional, autonomía, integración y la productividad) que pueden incidir en el clima, los cuales de una u otra manera fueron considerados en el instrumento pero no correlacionados debido al alcance de la investigación. Para corroborar los resultados obtenidos en la Tabla 20, se realizó la correlación entre los tres grupos de habilidades y los cuatro tipos de cultura.



**Tabla 20.***Correlaciones entre habilidades directivas y culturas organizacionales*

		<b>CULTURA CLAN</b>	<b>CULTURA JERARQUICA</b>	<b>CULTURA ADHOCRATICA</b>	<b>CULTURA MERCADO</b>
<b>HABILIDADES PERSONALES</b>	Correlación de Pearson	,341**	,395**	,317**	,223*
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,001	,026
	N	100	100	100	100
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>	Correlación de Pearson	,264**	,274**	,253*	0,188
	Sig. (bilateral)	,008	,006	,011	,061
	N	100	100	100	100
<b>HABILIDADES GRUPALES</b>	Correlación de Pearson	,281**	0,189	,267**	,249*
	Sig. (bilateral)	,005	,059	,007	,012
	N	100	100	100	100

La **cultura clan** se relaciona débil, directa y positivamente con las habilidades personales, interpersonales y grupales en 0.341, 0.264 y 0.281, respectivamente y son significativas. Manifestándose un clima familiar, caracterizado por directivos que centran sus esfuerzos en crear y mantener un ambiente laboral basado en el respeto, la honestidad e igualdad. Además, prevalece el trabajo en equipo y la participación activa de los trabajadores en las metas propuestas. Los líderes tienen un pensamiento abierto, que les permite resolver problemas en base a un análisis de las posibles consecuencias de sus decisiones. Algunas de las habilidades que desarrollan son: inteligencia emocional (personal), valores personales (personal), adecuado manejo de estrés (personal), capacidades para resolver analíticamente problemas (personal), técnicas de motivación (interpersonal), fortalecimiento de la comunicación (interpersonal), priorización del trabajo en equipo eficaz (grupales).

En lo referente a la **cultura jerárquica** se relaciona débil, directa y positivamente con las habilidades personales (0.395) e interpersonales (0.274), que son significativas. El clima se caracteriza por tener líderes orientados a la reducción de incertidumbres como base para el adecuado funcionamiento de la organización. También tienen carácter dominante, enérgico y autoritario que influye en los demás. Destacándose las siguientes habilidades: manejo de conflictos (interpersonal), desarrollo de fuentes de poder (interpersonal), convencimiento (personal), comunicación de apoyo (interpersonal).

Los tres tipos de habilidades directivas influyen débil, directa y positivamente en **la cultura adhocrática**. El clima se enmarca en la constante innovación, creatividad, toma de riesgos, y cambio continuo. Los líderes se caracterizan por ser flexibles, participativos, e inspiradores del cambio. Entre las habilidades que predominan en esta cultura son: dirección hacia el cambio positivo (grupal), facultamiento y delegación (grupal), comunicación de apoyo (interpersonal), motivación de los empleados (interpersonal), desarrollo de autoconocimiento (personal).

La **cultura de mercado** se relaciona débil, directa y positivamente con las habilidades personales (0.223) y grupales (0.249), siendo significativas. Los líderes se caracterizan por ser competitivos. Tienen habilidades como: el adecuado manejo de estrés (personal), fluidez de palabra (personal), formación de equipos eficaces (grupal) y confianza en sus actividades. En consecuencia, el clima organizacional hace énfasis en la realización óptima del trabajo.

En conclusión, las habilidades personales influyen en el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE en el siguiente orden de importancia: cultura jerárquica, clan, adhocrática y de mercado. Sobre la misma base, las habilidades interpersonales prevalecen en la

cultura jerárquica, clan y adhocrática. Finalmente, las habilidades grupales predominan en la cultura clan (1), adhocrática (2) y de mercado (3).

En la Tabla 21 se destacan las habilidades que poseen los directivos de la Universidad las Fuerzas Armadas – ESPE en las culturas clan y jerárquica.

**Tabla 21.**

*Dimensiones predominantes de las variables de estudio*

<b>Habilidades Directivas</b>	<b>Culturas</b>
<b>Personales</b>	
* Desarrollo de Autoconocimiento	
* Manejo de estrés	
* Solución analítica y creativa de problemas	
<b>Interpersonales</b>	
* Comunicación de apoyo	
* Ganar poder e influir	
* Manejo de conflicto	
* Motivación de los empleados	
<b>Grupales</b>	
* Facultamiento y delegación	
* Formación de equipos eficaces	
* Dirección hacia el cambio positivo	
<b>Jerárquica</b>	
<b>Personales</b>	
* Desarrollo de Autoconocimiento	* Tradición
* Manejo de estrés	* Centralización
* Solución analítica y creativa de problemas	* Complejidad
	* Tensión y estrés

continúa

**Interpersonales**


---

	*Control
* Comunicación de apoyo	*Poder
* Ganar poder e influir	*Gobernabilidad
* Manejo de conflicto	
* Motivación de los empleados	

---

Una vez concluidos los resultados se acepta parcialmente la tercera hipótesis, toda vez que las habilidades directivas influyen débil, directa y positivamente en el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.

**4.4. Resultados Focus group**

El jueves 21 de noviembre desde las 15:00 hasta las 18:00 se realizó el focus group en la sala de reuniones de la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional. La dinámica se conformó por ocho integrantes con características homogéneas como: nivel académico, cargo que ocupan y área en la que se desenvuelven (Tabla 22). El propósito de esta técnica fue analizar los resultados obtenidos en la investigación a fin de identificar los problemas respecto al clima organizacional y determinar cuáles son las habilidades que predominan en los directivos. En el transcurso de grupo focal se obtuvieron respuestas interesantes que sirven de aporte al análisis.

**Tabla 22.**

*Participantes que integraron el grupo focal*

---

<b>Id.</b>	<b>Integrante</b>	<b>Área</b>
A	Tnt. Crnl. Carlos Estrella	Director de la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional
B	Msc. Juanita del Carmen García	Directora de la carrera de Administración de empresas
C	Msc. Alejandro Galvis	Docente investigador Departamento de Ciencias Exactas


 continúa

D	Msc. Arcenio Córdova	Talento Humano
E	Ing. Lenin Ballesteros	Docente investigador Departamento de Ciencias Exactas
F	Ing. Rodrigo Saltos	Docente investigador Departamento de Ciencias Exactas
G	Ing. Marcelo Vega	Docente investigador Departamento de Ciencias Exactas
H	Msc. Edith Molina	Psicóloga Transpersonal

---

Respecto al clima organizacional en función de las debilidades identificadas se organizaron grupos de trabajo para establecer los planes de acción y de mejora. En lo referente a las habilidades directivas, se observaron las fortalezas que tienen los directivos tanto militares como civiles, lo cual permitirá a futuro considerar la aplicación de programas de capacitación que coadyuven a potenciar dichas habilidades. En lo que atañe a la cultura organizacional, a continuación se citan algunas de las ideas que generaron debate en el focus group. Se trajo a colación la innovación y desarrollo de nuevas ideas (adhocrática). El participante “G” argumentó que la universidad constantemente publica papers en revistas digitales, sin embargo estas no se ven reflejadas en los resultados obtenidos de la encuesta, así como, en las estadísticas del Ranking Iberoamericano de Instituciones de Educación Superior 2019 (De Moya, Bustos, Corera, Tibana, & Rivadeneyra, 2019). “A” manifestó que a pesar de tener gran cantidad de publicaciones, los investigadores no citan los trabajos. En efecto, “C” concluyó que esta inconsistencia se presenta por la metodología errónea que se utiliza en la elaboración de papers.

Con respecto a la tradición, tensión y estrés, los resultados fueron positivos. “B” señaló que las personas saben manejar adecuadamente sus emociones frente a situaciones conflictivas. “D” manifestó, que se debe revisar a profundidad esta dimensión porque pueden existir opciones de mejora. “A” argumentó que la alta rotación es positiva cuando se han cumplido por lo menos dos

años en el cargo, sin embargo en la universidad no existe un proceso que asegure la permanencia en un cargo. Como ejemplo se mencionó que los directores de carrera que duran en promedio un año no pueden desarrollar sus actividades a plenitud. Por lo que se propuso implementar procesos de transición.

En relación a las habilidades directivas, “H” dio prioridad al desarrollo de autoconocimiento, acotando que es primordial en la construcción del ser humano en todos los niveles (directivos, administrativos, docentes, estudiantes). Se solicitó que se realice un análisis más profundo de esta dimensión. Sobre la misma línea de análisis “D” indicó que el poder que ejerce cada directivo puede ser positivo o negativo porque el adecuado liderazgo conlleva a cumplir los objetivos eficientemente. Por el contrario, la mala práctica del liderazgo afecta el clima organizacional.

Con la participación de los entrevistados se concluye que las problemáticas que la universidad presenta pueden ser mejoradas a través de un plan de acción.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN

El plan de mejora o plan de acción, es un proceso por medio del cual se alcanza la excelencia y la calidad total de las organizaciones de forma progresiva, con el fin de obtener resultados basados en la eficiencia y eficacia (Proaño, Gisbert, & Pérez, 2017).

En el estudio se ha determinado la influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. En el capítulo IV, se obtuvo como resultado que las culturas organizacionales que predominan dentro la universidad son la cultura clan con rasgos de jerárquica; y en relación a las habilidades directivas, se evidenció que las habilidades personales, interpersonales y grupales se manifiestan en los directivos. En consecuencia, se realizará un plan de acción en función a las dimensiones de clima organizacional y habilidades.

Para elaborar la propuesta se realizó un análisis de las dimensiones mencionadas en el párrafo anterior; identificando las problemáticas que presentan cada una para posteriormente plantear estrategias que contrarresten los problemas encontrados. La metodología adecuada para implementar el plan de acción es el ciclo de mejora continua propuesto por Deming, misma que será adaptada a la problemática encontrada.

#### **Ciclo de mejora continua (PDCA)**

William Edwards Deming plantea el ciclo de mejora continua, que es una herramienta que contribuye al desarrollo de las empresas. Las cuales, constantemente recurren a una gran variedad de técnicas con el fin de incrementar su competitividad en el mundo empresarial. El ciclo de

Deming, tiene como función autoevaluar los resultados, para posteriormente conocer los puntos fuertes que se deben mantener o mejorar y los puntos débiles en los que se debe actuar de manera inmediata (Castellanos, 2018).

En consecuencia, la metodología PDVA analiza las áreas a mejorar, para posteriormente definir los problemas que presentan y necesitan solución y en base a estos diseñar un plan de acción. Su estructura se compone de objetivos, actividades, responsables e indicadores de gestión que permita tener un control de evaluación constante. De igual manera, se establece periodos de tiempo para evidenciar el funcionamiento correcto o incorrecto del plan implementado. El ciclo de Deming o de mejora continua consta de cuatro etapas repetitivas que son: planear, hacer, verificar y actuar.

### **Planear**

En esta fase se identifican los problemas o áreas que requieran de una mejora. Posteriormente, se establecen los objetivos y procesos, por medio de los cuales se van a obtener los resultados deseados. Así mismo, se definen los indicadores de control y métodos o herramientas para conseguir los objetivos establecidos (Castellanos, 2018). Espinoza (2018) por su parte, considera que para identificar las mejoras se pueden realizar equipos de trabajo o buscar herramientas y tecnologías que puedan aplicarse a los procesos de la organización.

### **Hacer**

Castellanos (2018) plantea que, una vez identificado el problema, los objetivos y procesos de mejora; se debe ejecutar el plan de acción. Es importante, que se aplique una prueba piloto para verificar el funcionamiento de las estrategias implementadas para que, si existen fallas tomar medidas necesarias con tiempo. Así mismo, al implementar los nuevos procesos, se documenten



las acciones implementadas. Espinoza (2018) menciona que cuando se ejecute el plan de acción, se deben realizar correctamente las actividades planificadas y tener un control sobre el plan.

### **Verificar**

Posterior a ejecutar los planes de mejora, se procede a verificar el funcionamiento del mismo. En caso de obtener resultados no deseados se deberán tomar medidas de cambios o reajustes necesarios orientados a los objetivos esperados (Castellanos, 2018). Se comprueban los logros en función de las metas y objetivos plasmados en la planeación. Las herramientas de control pueden ser: KPI's, diagrama de Pareto o check lists. Se recomienda elegir con anticipación las herramientas y criterios de control (Espinoza, 2018).

### **Actuar**

A partir de los resultados en la fase anterior, se debe incorporar y documentar lo aprendido. En efecto, se deben llevar a cabo las acciones correctivas y preventivas; así mismo se deben aprovechar los aprendizajes y experiencias adquiridas en las fases anteriores. Posteriormente, se realizan los ajustes necesarios y se empieza un nuevo ciclo PDVA con nuevas mejoras (Castellanos, 2018).

Espinoza (2018) por su parte, considera que se deben comparar los resultados obtenidos con los objetivos planteados inicialmente y sobre los resultados ejecutar acciones correctivas, preventivas o de mejora. Además, se implementa una prueba piloto; a través de la cual se identifican si los resultados fueron satisfactorios, caso contrario se deben tomar decisiones sobre los cambios o ajustes a realizar (Castellanos, 2018). Las acciones a tomar se dividen en:

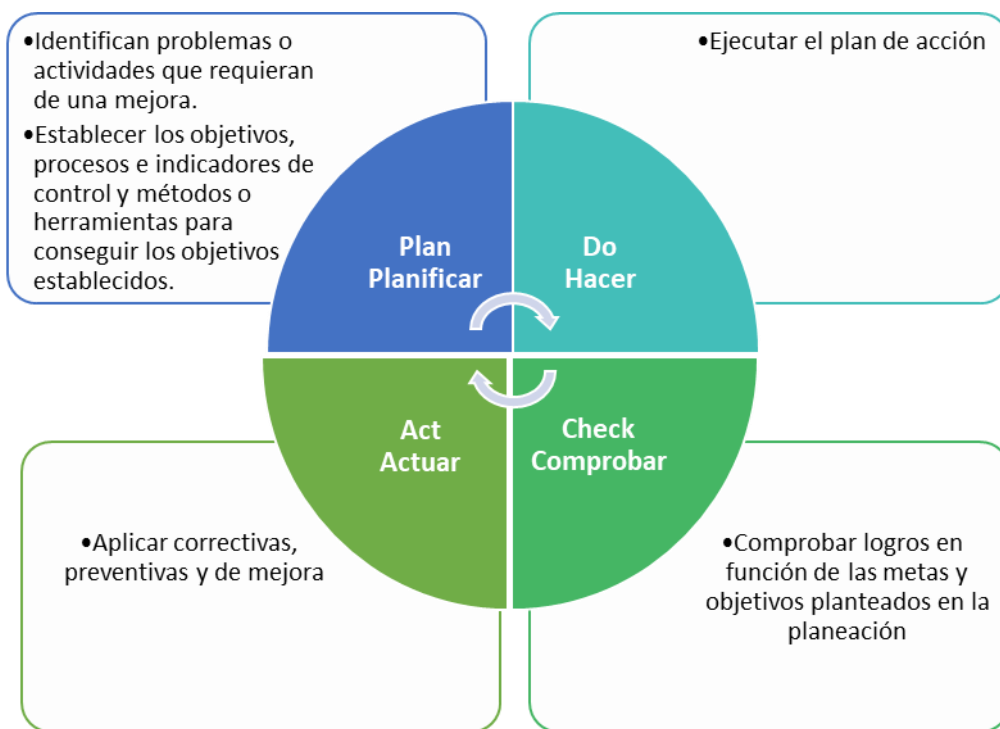
- **Acción correctiva:** se basa en estrategias que eliminan la causa de no conformidad detectada u otra situación no deseable.

- **Acción preventiva:** conjunto de acciones que contribuyen en la disminución de una posible causa de no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.
- **Acción de mejora:** son acciones que contribuyen a que la organización cumpla con los requisitos establecidos.

En conclusión, el ciclo de mejora continua o PDVA es una herramienta que contribuye a la continua búsqueda de problemas, posibles soluciones, métodos, medios y recursos a utilizar. La utilización de la metodología PDVA impulsada por Deming, ayuda a la empresa a revelarse a sí misma e identificar cambios para ser más eficaz y competitiva (Castellanos, 2018). Entre las principales ventajas de implementar el ciclo de Deming en los procesos organizacionales, se tiene:

- **TIMMING (tiempo):** Hace referencia al aumento de productividad mediante la disminución de tiempos.
- **QUALITY (calidad):** Se previenen los posibles errores, problemas o fallas; en consecuencia, se disminuyen los errores dentro de la organización.
- **COST (costo):** Se enfoca en aumentar la eficiencia por medio de la optimización de recursos. Estos recursos pueden ser entre otros los materiales, personas, dinero, mano de obra.

A continuación, se presenta gráficamente el ciclo de Deming, mismo que consta de 4 etapas y pasos a seguir cada uno de ellos.



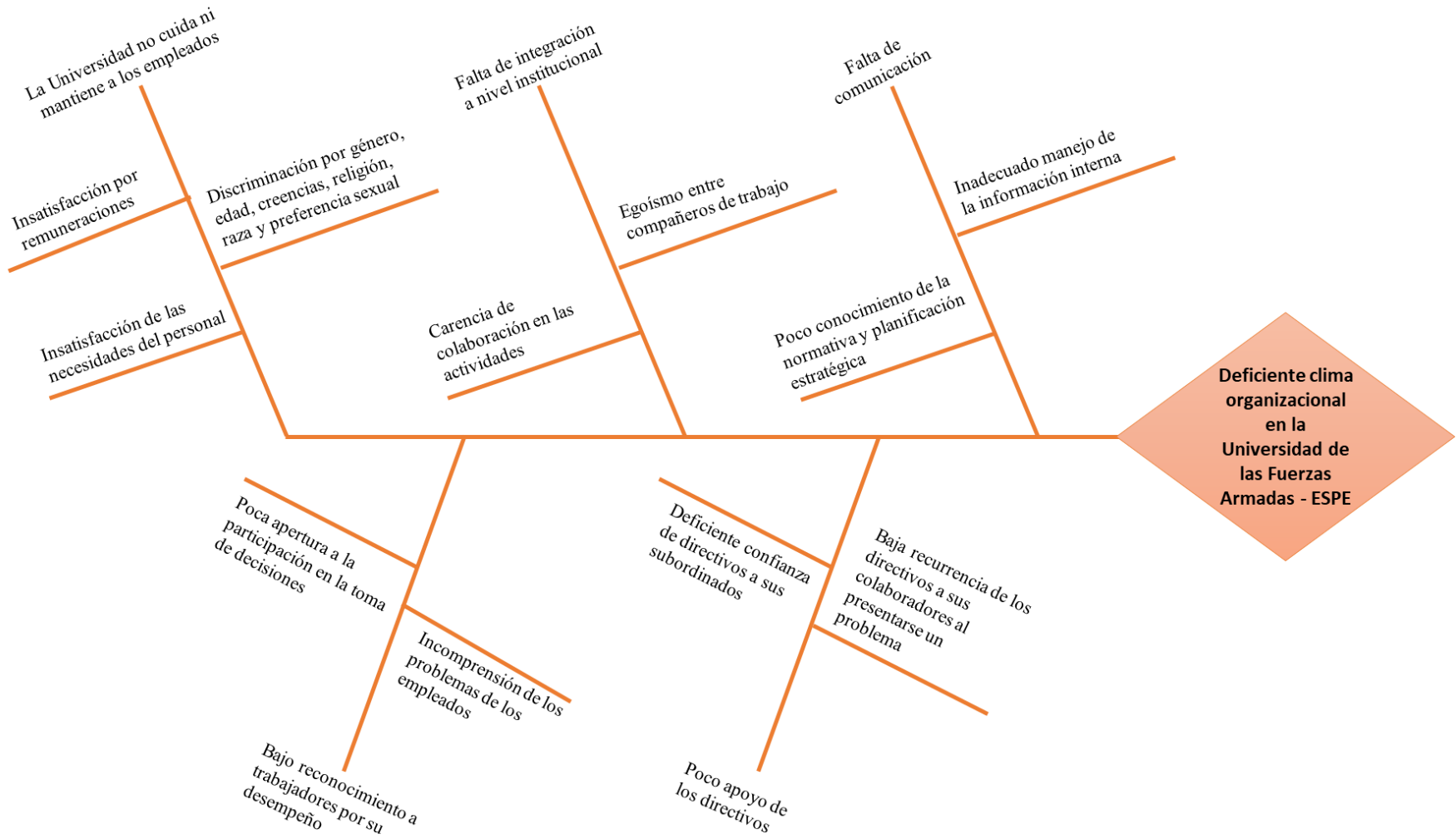
*Figura 28.* Ciclo de mejora continúa

### **Propuesta de mejora el clima organizacional y habilidades directivas de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE**

La propuesta de plan de acción de mejora se la realizará en función a las cuatro etapas planteadas por el ciclo Deming. Así mismo, la propuesta abarcará a toda la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, principalmente el campus Matriz - Sangolquí, para posteriormente implementar en sus demás campus; Latacunga, IASA I, Santo Domingo y El Inca.

**Planificar**

Las causas de los problemas que se desarrollan dentro de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE se determinaron en base a las dimensiones de la cultura clan y jerárquica. Así mismo, se ha analizado las habilidades grupales, personales e interpersonales que predominan en los directivos. En la figura 29 se presenta el diagrama causa – efecto donde se detalla lo expuesto anteriormente.



**Figura 29.** Diagrama causa – efecto clima organizacional y habilidades directivas.

Una vez identificados las causas se procede a plantear los objetivos y procesos de mejora del plan de acción.

### **Objetivo general**

Aplicar estrategias para mejorar los procesos mediante la implementación del ciclo Deming en la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

### **Procesos**

Los procesos que se deben mejorar se los ha identificado de acuerdo con el inventario que se encuentra en el repositorio digital de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, los mismos que son:

- Gestión del bienestar en el trabajo
- Comunicación corporativa
- Seguimiento y Evaluación institucional
- Gestión de remuneraciones e ingresos complementarios
- Planificación institucional
- Evaluación del desempeño del personal

### **Hacer**

La metodología 5W + 2H, es una herramienta que ayuda a comprender y estructurar de mejor manera un plan de acción. En la Tabla 23 se desarrolla a nivel general cada una de las preguntas.

**Tabla 23.***Metodología 5W + 2H*

<b>Ítem</b>	<b>Desarrollo</b>
<b>¿Qué?</b>	Implementar un plan de acción para mejorar el clima organizacional y habilidades directivas
<b>¿Por qué?</b>	La universidad presenta problemáticas respecto a las dimensiones de clima organizacional
<b>¿Cuándo?</b>	<b>Desde:</b> Inicio del periodo académico Marzo 2020 <b>Hasta:</b> Fin del periodo académico Septiembre 2020 (Ver Anexo 5)
<b>¿Dónde?</b>	Universidad de las Fuerzas Armadas –EPE sede Matriz
<b>¿Quién?</b>	*Rectorado *Consejo Universitario *UPDI *UTH
<b>¿Cómo?</b>	*Hojas de control *KPI's *Diagrama de Pareto *FODA
<b>¿Cuánto?</b>	Al no contar con estudios previos, se sugiere al Departamento Financiero de la Universidad, asignar la partida presupuestaria.

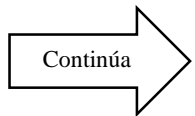
El plan de acción propuesto se presenta en la Tabla 24, conformado por: las variables de estudio, dimensión del clima organizacional y habilidades directivas, problemáticas detectadas, tipo de acción, en donde “C” corresponde a las acciones correctivas, “P” acciones preventivas y “M” acciones de mejora. También se justifica cada estrategia de acuerdo a normas, códigos, autores o

estudios previos. Finalmente se relacionan con el proceso que se planteó en el paso anterior incluyendo las unidades que intervienen en la ejecución del plan.

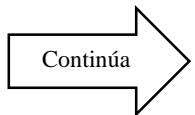


**Tabla 24.***Plan de acción propuesto*

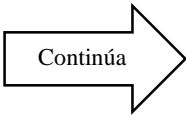
Variable	Dimensión	Diagnóstico	Tipo de acción			Acciones	Justificación	Procesos	Unidades que intervienen
			C	P	M				
Procesos Internos	Tradicición, tensión y estrés	* Discriminación por género, edad, creencias, religión, raza y preferencia sexual.	X			* Implementar dentro de sus normas y reglamentos internos "Plan de igualdad", una cláusula referente al derecho de los trabajadores a los trabajadores por orientación sexual, género, religión y raza * Creación de protocolos de seguimiento a casos de discriminación	* Los artículos 1,2,7 y 23 de la Declaración Universal de derechos humanos y los artículos 2,3,7 y 13 del Pacto internacional de derechos económicos y culturales hacen referencia a que todos los seres humanos nacen libres e iguales en derechos y dignidad, es decir, no existe distinción alguna por raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política, orientación sexual o de cualquier índole, además señalan que se comprometen a garantizar el amparo de la ley en el caso de existir algún tipo de discriminación.	* Gestión del bienestar en el trabajo	* Consejo Universitario * Talento humano



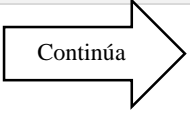
Procesos Internos	Gobernabilidad	*Falta de comunicación	X	* Implementar la comunicación en cascada, que pretende transferir y organizar la información desde la alta dirección hacia los diferentes grupos.	* Hansma propone que la comunicación en cascada consiste en que los altos mandos transmiten un mensaje a los mandos medios a partir de los cuales, se difunde la información a toda la organización, optimizando recursos. En el 2014 el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa premió a la industria ArcelorMittal por el éxito que obtuvo al implementar este tipo de comunicación y la evidente mejora plasmada en los resultados obtenidos	*Comunicación corporativa	* Comunicación Social * Talento humano
Procesos Internos	Gobernabilidad	*Inadecuado manejo de la información interna	X	* Comunicar periódicamente a cada unidad o departamento la planificación, control y retroalimentación de los resultados, decisiones y acuerdos obtenidos.	* El seguimiento y control de las actividades de acuerdo con permiten a los directivos conocer el estado del cumplimiento de objetivos, mejora la motivación, facilita el desarrollo de actividades, se resuelven conflictos y se mejora la cohesión de los empleados	*Seguimiento y Evaluación institucional	* Rectorado * Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional



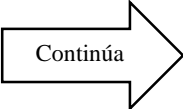
Procesos Internos	Gobernabilidad	*Insatisfacción en remuneraciones	X	*Implementar reconocimientos no económicos y premios de acuerdo al desenvolvimiento de los trabajadores, así como reconocimientos a nivel grupal e institucional.	* Estudios de psicología indican que al implementar reconocimientos no económicos en una organización permite mejorar significativamente la productividad, retener y atraer a nuevos colaboradores, y se optimiza la gestión por recursos.	Gestión de remuneraciones e ingresos complementarios	* Talento humano
Procesos Internos	Complejidad	*Poco conocimiento de la normativa y planificación estratégica	X	* Mayor difusión de la normativa, misión, visión, valores organizacionales a través de medios electrónicos y carteleras.	* Taylor señala que la planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo de una organización, por este motivo es necesario que todos los miembros de una organización conozcan a fondo la misión, valores, estrategias y visión de la universidad	*Planificación institucional  *Comunicación corporativa	*Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional  *Comunicación social
Procesos Internos	Complejidad	*Falta de integración a nivel institucional	X	* Implementar actividades como mañanas deportivas, integración de familias y empleados, talleres, dinámicas grupales para mejorar el ambiente laboral.	* La Asamblea Mundial de la Salud lanzó el plan global de acciones de salud para los trabajadores en donde se señala que como objetivo el promover y proteger la salud en el lugar de trabajo, los beneficios obtenidos a través de este plan fueron la reducción del estrés, mejor autoestima de los colaboradores,	*Gestión del bienestar en el trabajo	*Talento humano



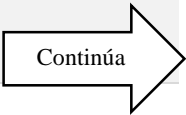
					incremento de la productividad y compañerismo.		
Procesos Internos	Centralización	*Deficiente confianza de directivos a sus subordinados	X	* Implementación de las herramientas de Empowerment en la organización.	* La técnica de Empowerment propuesta por Rappaport, consiste en delegar responsabilidades, poder, autonomía, responsabilidad y autoridad a los colaboradores, para que puedan tomar decisiones, resolver conflictos o ejecutar adecuadamente sus actividades sin tener una aprobación previa.	* Gestión del bienestar en el trabajo	*Talento humano
Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	* La Universidad no cuida ni mantiene a los empleados	X	* Ofrecer incentivos no económicos a los trabajadores, horarios de trabajo flexibles, reconocimientos en público y destacar al empleado del mes, capacitaciones.	* Maslow señala que las necesidades de reconocimiento son las que contribuyen con la autoestima y aprecio de la persona. * Fortalecer las bases de la autoestima ayudan a prevenir el desequilibrio mental.	* Gestión del bienestar en el trabajo	*Talento humano
Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	* Insatisfacción de las necesidades del personal	X	* Fomentar pausas activas: -P. Visual: descanso de 10 min por cada 3 horas frente al monitor -P. Muscular: estiramiento de los brazos, piernas y hombros diario	* La OMS recomienda a las empresas realizar pausas visuales y musculares, que tienen como objetivo reducir la fatiga, reducir el estrés, mejorar el ambiente de trabajo e incrementar la productividad	* Gestión del bienestar en el trabajo	



Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	*Poco apoyo de los directivos	X	<p>* Realizar reuniones individuales con cada colaborador, en donde se identifiquen responsabilidades y resultados deseados y obtenidos.</p> <p>* Implementar un buzón de sugerencias, quejas o reclamos.</p>	<p>* La EAE Business School indico que las reuniones semanales o periódicas garantizan el mejor control de los procesos, además permiten prevenir problemas a tiempo, y finalmente aumentan la confianza del equipo de trabajo.</p>	* Gestión del bienestar en el trabajo	*Talento humano
Relaciones Humanas	Integración	* Egoísmo entre compañeros de trabajo	X	<p>* Implementar estrategias de convivencia y participación de cada una de las áreas.</p>	<p>* La teoría de Ouchi indica que no hay cabida para el egocentrismo en una organización y propone el trabajo en conjunto pretendiendo que todos tengan metas y objetivos comunes.</p>	* Gestión del bienestar en el trabajo	*Talento humano
Relaciones Humanas	Integración	* Carencia de colaboración en las actividades	X	<p>* Desarrollar talleres sobre compañerismo y trabajo en equipo</p>		* Gestión del bienestar en el trabajo	* Talento humano
Relaciones Humanas	Apoyo al supervisor	* Incomprensión de los problemas de los empleados	X	<p>* Dictar talleres de sensibilización y liderazgo a los directivos</p>	<p>* La sensibilización permite concienciar a las personas sobre un determinado tema, para esto se pueden realizar cursos, capacitaciones o talleres</p>	* Gestión del bienestar en el trabajo	* Talento humano


 Continúa

Relaciones Humanas	Involucramiento	* Poca apertura a la participación en la toma de decisiones	X	* Implementar una política que indique que todas las unidades y departamentos deben realizar reuniones periódicas de trabajo para incrementar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones	* Una de las claves de la excelencia de mejora continua es lograr la participación y compromiso de todos los miembros que conforman una organización, Jurburg, Tanco y Viles concluyeron en su estudio que las organizaciones españolas mejoraron su productividad al escuchar lo que sus colaboradores tenían que aportar.	* Gestión del bienestar en el trabajo	*Talento humano
Habilidades interpersonales	Ganar poder e influir	*Bajo reconocimiento a trabajadores por su desempeño	X	*Evaluación continua mediante indicadores de desempeño para reconocer el desenvolvimiento de sus trabajadores	* Robert Kaplan y David Norton en la Universidad de Harvard crearon en 1992 una de las metodologías para la medición del desempeño empresarial; Balance Score Card, tablero de control balanceado o cuadro de mando integral (CMI); es un sistema de gestión y medición. Esta herramienta permite a las empresas, organizaciones, compañías a medir sus actividades en términos de su visión de futuro y estrategias, para posteriormente convertir éstas últimas en acciones concretas, y dar una visión del desempeño del negocio.	* Evaluación del desempeño del personal	*Talento humano



---

Habilidades Grupales	Facultamiento y delegación	*Baja recurrencia de los directivos a sus colaboradores al presentarse un problema.	X	* Empowerment	* Rappaport, menciona que implementar esta técnica, incentiva la innovación y creatividad, los colaboradores participan en la toma de decisiones, existe liderazgo democrático y trabajo en equipo, la opinión de los empleados se toma en cuenta.	* Gestión del bienestar en el trabajo	* Talento humano
-------------------------	-------------------------------	--	---	---------------	---	---	---------------------

## Verificar

Una vez ejecutadas las acciones de mejora propuesta; el siguiente paso consiste en evaluar si los resultados obtenidos son los deseados. Así mismo se realiza un seguimiento y verificación del cumplimiento de las acciones ejecutadas. Por lo tanto, se sugiere aplicar las siguientes herramientas de control:

- **KPI's (key performance indicator):** Son medidores de desempeño o indicadores claves que permiten medir el rendimiento de cierto proceso. Normalmente se interpreta la información en base a porcentajes. Esta herramienta ayuda a detectar si las acciones desarrolladas en el plan de acción han dado los resultados deseados
- **Diagrama de Pareto:** Es una herramienta que permite ordenar cada uno de los hallazgos de una investigación para centrar los esfuerzos de la misma en los aspectos de mayor relevancia.
- **FODA:** Esta herramienta permite analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización.
- **Check lists:** Listados de control u hojas de verificación, son formatos generados para controlar el cumplimiento de actividades.

## Actuar

En base a los resultados de la verificación se proponen acciones correctivas para las estrategias que no tuvieron los resultados deseados. Una vez finalizado la primera vuelta del ciclo, se realizan retroalimentaciones para nuevas propuestas de mejora y empezar el ciclo nuevamente.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- Los nuevos procesos metodológicos han hecho que se aplique por primera vez el presente estudio que servirá para mejorar el proceso de toma de decisiones. Constituyendo los resultados de la investigación como línea base para futuros estudios que permitan mejorar la gestión institucional. Cabe recalcar, que la presente tesis contribuye a los objetivos contemplados en la Gestión del Cambio, como uno de los pilares fundamentales de la planificación y desarrollo institucional.

**Objetivo 1.** Identificar el marco teórico para realizar el estudio de las habilidades directivas y el clima organizacional.

- En el capítulo I, se analizaron las teorías de soporte que fundamentan el estudio de las habilidades directivas y el clima organizacional. En el apartado 1.1.1 se desarrollaron algunas de las teorías que contribuyeron a la conceptualización de la primera variable: administración científica, burocracia, clásica, de los rasgos, relaciones humanas, neoclásica, comportamiento, desarrollo organizacional, influencia y relaciones. Mientras que, para la variable clima organizacional, en el apartado 1.1.3 se expusieron las teorías de la burocracia, campo, acción, sistemas y finalmente la teoría de clima organizacional planteada por Likert.

**Objetivo 2.** Caracterizar el modelo de valores en competencia y el modelo de habilidades directivas esenciales de acuerdo con la perspectiva de los autores.

- En el capítulo I punto 1.2.1., se caracteriza el modelo de habilidades administrativas esenciales; que constan de tres tipos: personales, interpersonales y grupales. Las primeras están

conformadas por aspectos como la solución analítica de problemas, manejo de estrés y desarrollo de autoconocimiento. Las interpersonales se caracterizan por la motivación de los empleados, comunicación de apoyo, manejo de conflicto, ganar poder e influir. Finalmente, grupales tienen dimensiones que permiten medir la formación de equipos eficaces, facultamiento, delegación y dirección hacia el cambio positivo.

- En el mismo capítulo punto 1.2.2., se realizó la caracterización del modelo de valores en competencia. Este modelo identifica aspectos del clima organizacional enmarcados en cuatro tipos de cultura organizacional a saber: adhocrática, clan, jerárquica y de mercado. En la cultura adhocrática, se analizan las dimensiones: innovación y flexibilidad, reflexividad y tecnología. La cultura clan estudia el clima en función de las siguientes variables: bienestar de los empleados, integración, apoyo al supervisor, involucramiento y ética. Por su parte, la cultura jerárquica está compuesta por tradición, tensión y estrés, gobernabilidad, complejidad, poder, control y centralización. Finalmente, el esfuerzo, claridad de metas, calidad y retroalimentación del desempeño son dimensiones que se desarrollan en la cultura de mercado.

**Objetivo 3.** Realizar el diagnóstico de las habilidades directivas y el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas –ESPE.

- En el capítulo IV apartado 4.1, se determinó que el personal directivo militar y civil de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE tienen los tres tipos de habilidades: personales, interpersonales y grupales. Lo que quiere decir, que los directivos son flexibles ante las opiniones y perspectivas de su equipo de trabajo, transmiten energía positiva siendo neutrales en la resolución de conflictos, son influyentes, facilitadores, demuestran interés y preocupación por cada uno de sus colaboradores asegurándose de dotarles de todos recursos que garanticen su adecuado ambiente de

trabajo, además son justos, equitativos y ofrecen recompensas de acuerdo al desempeño y esfuerzo de su personal a cargo, y finalmente consideran al trabajo en equipo como un factor clave de éxito.

- Para este objetivo se planteó la siguiente hipótesis: *H1 El personal directivo de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE tiene habilidades personales, interpersonales y grupales.* Con los resultados obtenidos en el apartado 4.1 se acepta la hipótesis.

- Así mismo, en el capítulo IV punto 4.2 se determinó que la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE tiene una cultura clan con rasgos de la cultura jerárquica. Analizando las dimensiones de las dos culturas predominantes, se concluye que el clima organizacional bajo la cultura clan está caracterizado por el bienestar de los empleados, apoyo del supervisor, integración, ética, involucramiento y autonomía. Los resultados, reflejan la insatisfacción de las necesidades de los trabajadores, también existe inconformidad respecto a la remuneración que perciben, la alta rotación del personal, falta de reconocimiento, inexistencia de apoyo y deficiente comunicación organizacional. Respecto al clima que define la cultura jerárquica tiene el siguiente perfil: poder, tradición, tensión y estrés, gobernabilidad, control y complejidad. Las autoridades ejercen poder positivo y negativo, no se conocen a plenitud las actividades que se desarrollan constantemente, existe discriminación, y el adecuado manejo de la tensión y estrés.

- De igual manera para este objetivo se planteó la siguiente hipótesis *H2 El clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE se enmarca en una cultura jerárquica.* Con los resultados obtenidos en el punto 4.2 se cumple parcialmente la hipótesis, el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE está enmarcado en dos tipos de culturas, clan y jerárquica.

**Objetivo 4.** Determinar si las habilidades directivas influyen el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.

- En el capítulo IV punto 4.3 se realizó la corrección de las dos variables de estudio. El índice de la correlación de Pearson (0.363) con un nivel de significancia  $p < 0.05$  indica que existe una relación débil, directa, positiva y significativa entre las habilidades directivas y clima organizacional. Las habilidades del liderazgo son necesarias para crear un ambiente de trabajo motivante, permitiendo a los trabajadores crecer y desarrollarse, lo cual puede influir en la percepción que tienen los trabajadores del clima. Los resultados indican que las habilidades son una de las variables influyentes pero no constituye su totalidad. Por cuanto existen otros factores (físicos, económicos, tecnológicos, estructura organizacional, autonomía, integración y la productividad) que pueden incidir en el clima, los cuales de una u otra manera fueron considerados en el instrumento pero no correlacionados debido al alcance de la investigación.

- Para este objetivo se planteó la siguiente hipótesis: *H3 Las habilidades directivas influyen fuerte, directa y positivamente en el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE*". En base a los resultados desarrollados en el punto 4.3 se cumple parcialmente la hipótesis, porque las habilidades directivas influyen de forma débil, directa y positivamente en el clima de la universidad.

**Objetivo 5.** Proponer un plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

- Para este objetivo, en el capítulo V se desarrolló una propuesta de plan de acción basado en los hallazgos encontrados en la presente investigación, estableciendo como modelo de gestión el

Ciclo de Mejora Continua (PHVA) propuesto por Deming con sus cuatro pasos: Planificar, Diseño, Plan de Acción y Evaluación.

## **5.2. Recomendaciones**

- Ejecutar los planes de acción y de mejora propuestos, para que en un mediano plazo a través de un nuevo estudio determinar si dichas acciones mejoraron la problemática encontrada en esta investigación.
- Cumplir con un seguimiento y control periódico de la ejecución del plan de acción propuesto, para poder identificar si se obtuvieron los resultados deseados.
- Evaluar periódicamente el desempeño de los trabajadores de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, en todos los niveles a través de KPI's e implementar reconocimientos no económicos para mejorar la productividad y el bienestar de la comunidad universitaria.
- Aumentar las variables de percepción tales como: factores físicos, económicos, tecnológicos, estructura organizacional, autonomía, integración y la productividad que permitan identificar cual influye fuertemente en el clima organizacional.
- Para la realización de futuras investigaciones implementar la matriz de impacto que reflejaría la inversión en la mejora, establecer estrategias, dar prioridades para la ejecución del plan de acción, diagramar en Pareto para acelerar el proceso de implementación.

## REFERENCIAS

- Aburto, H., & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 41-49.
- Acosta, A. (2002). Gobierno y gobernabilidad universitaria. Ejes para una discusión. *Tiempo Universitario*, 3, 1-4.
- Aguilera, A. (2017). La gestión del conocimiento organizacional. *ResearchGate*.
- Aldave, A. M. (2018). *Habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la gerencia del registro electoral del Reniec - 2018*. Perú.
- Alvarez, S. (2002). *La Cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología (tesis pregrado)*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Letras y Ciencias Humanas. EAP. de Comunicación Social.
- Arribas, M. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas Profesión*, 5(7), 23-29.
- Atalaya, M. (2001). El estrés laboral y su influencia en el trabajo. *Industrial Data*, 4(2), 25-35.
- Barrantes, M. (2018). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa cosapi data. Año 2016 (tesis de pregrado)*. Lima-peru: escuela profesional de ciencias de la comunicación .
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah.

- Beltrán, L., Rodríguez, L., & Méndez, C. (2014). Habilidades Directivas Esenciales: Desarrollo de Ventajas Competitivas en las Organizaciones por medio del Talento Humano. *Habilidades Directivas*, 6-38.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Berrio, Á. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: a profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extension*, 1(3).
- Bohman, J. (2016). Critical Theory. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*.
- Bravo, K. (2014). *Historia de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*. Quito: Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Cameron, K., & Quin, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. (Tercera ed.). Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Campaña, M. (2013). *Historia de la FISI, obra inédita, ESPE*. Quito.
- Canabal, C., & Margalef, L. (2017). La retroalimentación: la clave para una evaluación orientada al aprendizaje. *Profesorado. Revista de currículum y formación de profesorado*, 21(2), 149-170.
- Carreón, J., Hernández, J., Quintero, L., Cruz, L., & Mejía, S. (2016). Redes de conocimiento en torno a la complejidad organizacional: aprendizaje de la autoregulación, disipación,

- adaptabilidad y dinamismo ante los cambios. *Revista Digital Prospectivas en Psicología*, 2(2), 57-70.
- Carro, J., Reyes, B., Rosano, G., Garnica, J., & Pérez, B. (2017). Sustainable development model for ceramic tile industry. *Revista internacional de contaminación ambiental*, 33(1), 131-139.
- Cassutti, M. (2016). *Administración de las organizaciones*.
- Castellanos, I. (2018). *El ciclo deming para mejorar la productividad en los procesos de una empresa textil*. Huncayo.
- Chacón, G. (2008). *Obra inédita sobre la historia de la ESPE*. Quito.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chuc, F. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional. *Revista electrónica de investigación y desarrollo*, 1(12), 117-135.
- Crespo, G., & Moreta, M. (2017). Cómo medir la estrategia y planificación en las PYMES del sector de concesionarios de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito. *Yura: Relaciones internacionales*(11), 242-262.
- Cuella, J., Arciniegas, J., & Ortiz, J. (2018). *Modelo para la medición de QoE en IPTV*. Colombia: Editorial Universidad Icesi.
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (8 ed., Vol. 1). México.



- Darren, G., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. New York: Routledge.
- De la Cuesta, C. (2011). La reflexividad: un asunto crítico en la investigación cualitativa. *Enfermería clínica, 21*(3), 163-167.
- De Moya, F. H., Bustos, A., Corera, E., Tibana, G., & Rivadeneyra, F. (2019). *Ranking Iberoamericano de instituciones de educación superior 2019 (SIR Iber)*. Granada: El profesional de la información.
- Elorriaga, L., & Barreto, A. (2015). Inducción organizacional o entrenamiento operativo en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina (2011-2013). *FACES, 21*(45), 7-24.
- Espinoza, V. (2018). *Modelo de gestión empresarial y la incidencia en la productividad de la empresa diamante negro del cantón pelileo de la provincia de tungurahua*. Ambato.
- Fabila, A., Minami, H., & Izquierdo, M. (2014). La Escala de Likert en la evaluación docente: acercamiento a sus características y principios metodológicos. *Perspectivas docentes, 50*, 31-40.
- Fernández, C. (2015). *Percepción de las habilidades directivas*. Guadalajara.
- Ferrari, L., & Filippi, G. (2009). Identidad, identificación y realización en el trabajo contemporáneo transformaciones del autoconcepto laboral y del involucramiento con el trabajo concreto. *Anuario de Investigaciones, 16*, 127-133.

- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*.
- Frankenberg, G. (2011). Teoría Crítica. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, 9(17), 67-84.
- Gamboa, M. (2018). Estadística aplicada a la investigación educativa. *Revista de dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 5(2).
- García, F., Bomm, E., & Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar-Colombia. *Visión de futuro*, 21(2), 44-54.
- García, J., Barradas, M., & Gutiérrez, L. (Julio de 2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 5(10).
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 1(42), 43-61.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *SCIELO*, 9(16).
- Gillezean, P. (1999). La cultura organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes. Fundamentos: valores, comunicación y liderazgo. *Telos*, 1(2), 221-232.
- Giordano, C. (2010). Las nociones de cultura y de derecho en antropología. *Cervantes virtual*, 27-46.

- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Bogotá.
- Girola, L. (2010). Talcott Parsons: a propósito de la evolución social. *Sociológica (México)*, 25(72), 139-165.
- Gismano, Y., & Schwerdt, F. (2012). Principios de la Administración Científica (Taylor). VII *Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata "Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales"*, 1-15.
- Glick, W. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of management*, 10(3), 601 - 616.
- Goberna, J. (1999). Civilización e historia de una idea de cultura. *Servicio de publicaciones de intercambio científico*, 20-277.
- Gómez, C., & Rodríguez, J. (2001). Teorías de la cultura organizacional. *Revistas de contabilidad y auditoria*, 1(115), 111-140.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGrawhill Interamericana Editores.
- Hernandez, R., Mendez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Constaduria y administración*, 59(1), 229-257.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (1 ed., Vol. 1). Mexico.
- Ildefonso, E., & Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.

- Jay, S., & Garcia, A. (2004). *La estructura de la Teoría de la Evolución*. Barcelona: España: Tusquets.
- Jutoran, S. (1994). El proceso de las ideas sistémico-cibernéticas. *Sistemas familiares*, 10(1).
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: do traits matter?
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: como planificar para la continuidad*. Barcelona: España: Ediciones Granica S.A.
- Lewin, K. (1942). La teoría del campo y el aprendizaje. *La Teoría de Campo en las Ciencias Sociales*.
- Lippitt, R., Lewin, K., & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Lord, R., De Vader, C., & Alliger, G. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *American Psychological Association*.
- Lorret, P. (2005). 100 años de la ingeniería militar en el Ecuador. *Instituto geográfico militar*.
- Lupano, M. L., & Castro, A. (2012). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas* (1 ed., Vol. 1). Londres: McGraw-Hill Publishing Co.
- Mann, R. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4).

- Mansilla, R. (2005). Diagnostico organizacional. En R. Mansilla, *Hacia la organización flexible*. Chile: Alfaomega.
- Maxwell, J. (2011). Some insights into the 5 Levels of Leadership. *HugeDomains*.
- Mayo, E. (1933). Problemas sociales de una civilización industrial. *Ediciones nueva visión*.
- Medina, A., & Avila, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión de la psicología organizacional. *Revista cubana de psicología*, 19(3).
- Medina, E. (2016). Gobernabilidad y democracia. *Bonum Commune. Revista del Instituto Universitario Puebla*, 1, 57-60.
- Mella, O. (2000). *Focus Group - Técnica de investigación cualitativa*. Santiago de Chile: CIDE.
- Mora, L. (2017). *Relación entre el clima organizacional y habilidades directivas*. Bolivia.
- Mora, L., & Castaño, E. (2006). Relación entre el clima organizacional y las habilidades gerenciales. *Universidad de la Sabana*, 1-30.
- Muguerza, L., & Salvador, M. (2007). Influencia de las habilidades gerenciales y el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia asenjo de la ciudad de Chiclayo. 22-86.
- Neal, A., Griffin, M., & Hart, P. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34(3), 99 - 109.
- Noboa, A. (2007). *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud*. Macau: Universidad de la Republica de Uruguay.

- Ochoa, M., Valdes, M., & Quevedo, Y. (2007). Innovación, tecnología y gestión tecnológica. *ACIMED*, 16(4).
- Ojeda, J., Mendez, S., & Hernandez, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín*, 18(1), 17-38.
- Otero, A. (2018). *Enfoques De Investigación: Métodos Para El Diseño Urbano - Arquitectónico*.
- Pacheco, L., & Pacheco, R. (Julio de 2015). Evolución de la educación superior en el Ecuador. La Revolución Educativa de la Universidad Ecuatoriana. *Pacarina del Sur: Revista de pensamiento crítico Latinoamericano*.
- Paramo, D. (2017). Cultura y comportamiento humano. *Revista científica de pensamiento y gestión*, 42.
- Pedraza, J. (2012). *Teoría científica Frederic W. Taylor*.
- Peiro, J., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodriguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación. *Papeles del psicólogo*, 35(1), 5-14.
- Peña, D. (2002). *Análisis de datos multivariantes*. España: McGraw-Hill.
- Pereda, F., Guzmán, T., & Gonzalez, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 528-561.
- Pérez, A., Naranjo, R., & Roque, Y. (2009). La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Tecnología en marcha*, 22(3), 56-64.

- Pérez, E., & Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2(1), 58-66.
- Piñango, R. (2008). Buena es la cultura pero no tanto. *Debates IESA*, 8(3), 60-63.
- Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa*.
- Puchol, L. (2006). *El libro de las habilidades directivas*.
- Rambay, M., San Miguel, E., & Duque, E. (Abril de 2017). Análisis Comparativo del Clima Organizacional en Dos Instituciones Particulares de Educación Superior en Ecuador. *PODIUM*, 79 - 100.
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de lengua española* (Vol. 23). España: Madrid.
- Restrepo, L., & Gonzalez, J. (2007). Selecciones de Pearson y Spearman. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20(2), 183-192.
- Rivera, A., Rincón, J., & Flórez, S. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios*, 39(19), 5.
- Rodríguez, E. M. (7 de Septiembre de 2018).
- Rodriguez, G., Sanabria, N., & Acosta, J. (2015). Condiciones para la innovación, cultura organizacional y sostenibilidad de las organizaciones. *Semestre Económico*, XVIII(37), 157-176.

- Rodriguez, I., & Peiro, J. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Romo, H. (1998). La metodología de la encuesta. *JG cáceres, Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, 33-74.
- Saavedra, A., Batchelor, M., & Barzagas, I. (2018). The directive liderchip in the management of organizational development. *OLIMPIA Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma*, 15(52), 35-47.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. , 2010. (Cuarta ed.). Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Sesento, L. (2008). *Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas (Tesis Doctoral)*. Michoacán.
- Soberanes, L., & De la Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *La Nueva Gestión Organizacional*, 5(9), 120-127.
- Solis, S. (2018). *Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 "Monitor Huáscar" de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018 (Tesis Maestría)*. Lima, Perú.
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Scientific Research*, 35-71.
- Suquilanda, A. (2012). *ESPE lo que somos, obra inédita*. Quito.



- Tafur, M. (2017). *Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento*. Perú.
- Tejeda, J., Giménez, V., Gan, F., Viladot, G., Fandos, M., & Jiménez, J. (2007). El clima en las organizaciones . *Formación de formadores*, 183-299.
- Toca, C., & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 9(17), 117-135.
- Toro, F. (2001). El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. *Cincel*, 159.
- Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE. (2017). *Unidad de Secretaria General: Base legal de la Universidad*. Obtenido de <https://usgn.espe.edu.ec/base-legal/>
- Uriel, E., & Aldás, J. (2017). *Análisis Multivariante Aplicado*. España: Thomson.
- Vasquez, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de federación española de Asociaciones de Psicología*, 45(4), 443-451.
- Villavicencio, E., Ruiz, E., & Duffaut, A. (2016). Validación de cuestionarios. *Revista OACTIVA UC Cuenca*, 1(3), 75-80.
- Warrick, D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (Vol. 8). Mexico.
- Wofford, J., Goodwin, V., & Whittington, J. (2002). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *ScienceDirect*.

- Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relationship between innovation and organizational performance in an emergent market. *Revista Universidad y Empresa*, 13(21), 93-115.
- Yáñez, S. (1999). Consideraciones sobre flexibilidad laboral planteadas desde una mirada de genero. *indicalismo, género y flexibilización en el Mercosur y Chile. Inserción laboral femenina, Fundación Friedrich Ebert (Representación Chile) y Centro de Estudios de la Mujer (CEM)*, 97-110.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (Vol. 8).
- Zambonino, P. (2018). *Factores determinantes del clima organizacional en el desempeño laboral en empleados del sector textil*. Ambato.

## **ANEXOS**

**Anexo 1. Cuestionario de Habilidades Directivas**

**Anexo 2. Cuestionario de Clima Organizacional**

**Anexo 3. Hoja de respuestas**

**Anexo 4. Cronograma de levantamiento de información**

**Anexo 5. Cronograma implementación plan de acción**

**Anexo 6. Evidencia fotográfica**