



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE POSGRADO**

**INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS
GERENCIALES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL EN NUEVO LEÓN,
MÉXICO**

**PRESENTADA POR
CRISTINA ISABEL LAINES ALAMINA**

**ASESOR
ARÍSTIDES ALFREDO VARA-HORNA**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN**

**LIMA – PERÚ
2023**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE POSGRADO**

TESIS

**INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS GERENCIALES
EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA MUNICIPAL EN NUEVO LEÓN, MÉXICO**

**PARA OPTAR POR:
EL GRADO ACÁDEMICO DE DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:
CRISTINA ISABEL LAINES ALAMINA**

**ASESOR:
DR. ARÍSTIDES ALFREDO VARA-HORNA**

LIMA, PERÚ

2023

DEDICATORIA

Unas líneas jamás serían suficientes para expresar mi sentir de amor y gratitud de lo vivido a lo largo de esta gran aventura que ha significado en mí, decidir estudiar un Doctorado.

A Dios, por haberme brindado, la fortaleza, voluntad, paciencia, la tolerancia y la salud para salir adelante en este reto,

A mis Padres. A ti mamá, por ser ejemplo de fuerza, por tu ímpetu y por siempre enseñarme a tener el valor de soñar y tener la fuerza y el coraje para conseguir esos sueños., A ti papá, por enseñarme siempre con el ejemplo, el valor de la honestidad, el trabajo y la perseverancia,

A mi amado esposo. Gracias Migue por tu incondicional y desmedido apoyo siempre, por tu paciencia, por ser motor, timón y fuerza, gracias por permitirme robar de nuestro tiempo para hacerlo mío y por nunca dejarme claudicar.

A mis adoradas hijas: Alexa, Andrea y Amanda... son mi mejor motivo, mi luz en la obscuridad, mi motor y mi fuerza.

A ustedes y para ustedes....

“Los sueños parecen al principio imposibles, luego improbables, y luego, cuando nos comprometemos, se vuelven inevitables”

- Mahatma Gandhi.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a las autoridades de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León, la oportunidad y distinción de ser partícipe de esta primera generación en vinculación con la Universidad de San Martín de Porres.

Al Comité Doctoral, especialmente, al doctor Aristides Vara- Horna, por su guía, acompañamiento e instrucción a lo largo de todo este proceso, además de mostrar la ruta, me permitió siempre encontrar la mejor versión.

A todos lo que a lo largo de estos casi 4 años formaron parte de este andar y que de una u otra forma fueron partícipes de este logro.

También agradezco a todos aquellos que me mostraron diferentes caminos y formas de pensar, por cada no recibido, siempre habrá una nueva forma de pensar y gestionar.

Gracias a mis amigas y amigos, que no enlisto nombres para no omitir a nadie. Pero que de corazón saben lo que fue este andar y tuvieron en un momento determinado, las palabras adecuadas y la compañía discreta para seguir adelante.

Por supuesto a mis compañeros de esta primera generación, por todo el acompañamiento y por la gracia de vivir esta experiencia.

ÍNDICE

| | |
|--|-------------------------------|
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD | ¡Error! Marcador no definido. |
| ABREVIATURAS y TÉRMINOS TÉCNICOS | ¡Error! Marcador no definido. |
| ÍNDICE DE TABLAS | vi |
| ÍNDICE DE FIGURAS | vii |
| RESUMEN | 8 |
| INTRODUCCIÓN | 9 |
| CAPÍTULO I. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO | 14 |
| 1.1 Antecedes del problema a investigar. | 14 |
| 1.1.1 Hechos actuales que contextualizan el problema..... | 15 |
| 1.1.2 Causas y consecuencias del problema a investigar. | 16 |
| 1.1.3 Mapa conceptual del problema a investigar. | 17 |
| 1.2 Planteamiento teórico del problema de investigación. | 19 |
| 1.2.1 Antecedentes Teóricos de la variable dependiente Clima Organizacional. | 20 |
| 1.2.2 Relación teórica de las variables | 21 |
| 1.2.3 La justificación teórica de las variables independientes y mediadora..... | 22 |
| 1.3 Pregunta Central de Investigación. | 25 |
| 1.4 Objetivo General de la Investigación | 25 |
| 1.4.1 Objetivos metodológicos de la investigación..... | 25 |
| 1.5 Hipótesis General de la Investigación. | 26 |
| 1.6 Metodología | 26 |
| 1.7 Justificación de la Investigación | 26 |
| 1.8 Delimitaciones del estudio | 27 |
| 1.9 Matriz de Congruencia Metodológica | 28 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... | 29 |
| 2.1 Marco teórico de la variable dependiente: Clima Organizacional | 30 |
| 2.1.1 Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas. | 32 |
| 2.1.2 Estudios de investigaciones aplicadas sobre la relación del Clima Organizacional con las variables independientes. | 38 |

| | |
|---|------------|
| 2.2 Marco Teórico y Estudios de investigaciones aplicadas a las variables Dependientes: Comunicación Efectiva y Proactividad Adaptativa..... | 40 |
| 2.2.1 Comunicación efectiva | 44 |
| 2.2.2 Proactividad Adaptativa | 47 |
| 2.2.3 Trabajo en equipo..... | 55 |
| 2.3 Hipótesis Específicas..... | 57 |
| 2.3.1 Representación gráfica de la hipótesis..... | 58 |
| CAPÍTULO III. ESTRATEGÍA METODOLÓGICA | 60 |
| 3.1 Tipo y diseño de la investigación..... | 60 |
| 3.2 Población, marco muestral y muestra | 60 |
| 3.2.1 Población | 60 |
| 3.2.2 Tamaño de muestra | 62 |
| 3.2.3 Sujetos de estudio..... | 64 |
| 3.3 Métodos de recolección de datos..... | 64 |
| 3.3.1 Elaboración del Instrumento..... | 65 |
| 3.3.2 Operacionalización de las variables de la hipótesis..... | 67 |
| 3.4 Fiabilidad y Validez de constructos | 68 |
| 3.5 Métodos de Análisis | 71 |
| CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS..... | 73 |
| 4.1. Resultados descriptivos de las variables | 74 |
| 4.2. Análisis de mediación. | 76 |
| DISCUSIÓN | 80 |
| CONCLUSIONES | 86 |
| RECOMENDACIONES | 89 |
| FUENTES DE INFORMACIÓN | 91 |
| ANEXO1 | 99 |
| ANEXO 2 | 103 |
| ANEXO 3 | 104 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-------------------------------|
| Tabla 1 <i>Matriz de Congruencia Metodológica</i> | 28 |
| Tabla 2 <i>El origen del clima organizacional</i> | 33 |
| Tabla 3 <i>Cronología del término clima organizacional</i> | 34 |
| Tabla 4 <i>Teorías Administrativas base de las Habilidades Blandas</i> | 43 |
| Tabla 5 <i>Definición de Proactividad Adaptativa según diversos autores</i> | 49 |
| Tabla 6 <i>Tabla de Relación Estructural Hipótesis - Marco Teórico</i> | 59 |
| Tabla 7 <i>Población y muestra de la investigación</i> | 62 |
| Tabla 8 <i>Descripción de la muestra</i> | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 9 <i>Operacionalización de las variables</i> | 67 |
| Tabla 10 <i>Fiabilidad y validez convergente de la muestra</i> | 69 |
| Tabla 11 <i>Validez discriminante criterio Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)</i> | 71 |
| Tabla 12 <i>Porcentaje de los indicadores de las variables en estudio</i> | 74 |
| Tabla 13 <i>Correlación de las variables</i> | 75 |
| Tabla 14 <i>Efectos directos sobre clima organizacional</i> | 77 |
| Tabla 15 <i>Efectos indirectos sobre clima organizacional</i> | 78 |
| Tabla 16 <i>Resultados de las hipótesis planteadas durante la investigación.</i> | 78 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| Figura 1 Mapa Conceptual del Problema de estudio | 17 |
| Figura 2 Representación grafica de la hipótesis | 58 |
| Figura 3 Analisis de mediación..... | 76 |

RESUMEN

Derivado de la necesidad de interacción para cumplir con los objetivos organizacionales y promover ambientes positivos laborales, se reconoce la importancia de desarrollar diversos tipos de habilidades, tanto habilidades técnicas (*hard skills*), como también habilidades blandas (*soft skills*), demandadas por el entorno laboral actual y los escenarios organizacionales derivados de la pandemia por COVID-19. A través de esta investigación se presentan resultados y hallazgos en cuanto a la influencia de habilidades blandas gerenciales como la comunicación efectiva y la proactividad adaptativa y su efecto mediador a través del trabajo en equipo para fortalecer el clima organizacional.

Los resultados del estudio se obtuvieron a partir de una muestra de 351 empleados de la administración pública. A través de un cuestionario de auto informe, fueron encuestados los sujetos de estudio. Los principales hallazgos se encuentran en los efectos indirectos de la proactividad adaptativa en el clima organizacional, ($\beta=0.212$, $p<0.001$, efectos directos de la proactividad adaptativa ($\beta=0.623$, $p<0.001$); mientras que la comunicación efectiva presenta no presenta un efecto indirecto significativo sobre el clima organizacional ($\beta=0.044$, $p=0.221$). Por lo que con esta investigación se aportan referencias en el marco de la administración pública municipal para optar por el desarrollo de habilidades blandas, tales como la proactividad adaptativa, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, que permitan fortalecer el clima organizacional en este contexto.

Palabras claves: Proactividad adaptativa, comunicación efectiva, trabajo en equipo, clima organizacional

NOMBRE DEL TRABAJO

101. TESIS DOCTORADO - LAINES - ASESOR DR. ASTÍSTIDES VARA.docx

RECUENTO DE PALABRAS

23737 Words

RECUENTO DE CARACTERES

134605 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

104 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

941.3KB

FECHA DE ENTREGA

May 15, 2023 12:17 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

May 15, 2023 12:19 PM GMT-5**● 8% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 8% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 5% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS

CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO TURNITIN

| FECHA | NOMBRE DEL DOCENTE | CORREO DEL DOCENTE |
|------------|----------------------------------|--------------------|
| 23/05/2023 | DR. ARÍSTIDES ALFREDO VARA-HORNA | AVARAH@USMP.PE |

| NOMBRE DE LA TESIS |
|---|
| INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS GERENCIALES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL EN NUEVO LEÓN, MÉXICO |

| NOMBRE DEL ASESORADO(A) | TELÉFONO Y CORREO | ESCUELA PROFESIONAL |
|--------------------------------|---|---------------------|
| CRISTINA ISABEL LAINES ALAMINA | +52 (81) 12 76 15 50 CRISTINA_LAINES@HOTMAIL.COM | POSGRADO |

RESULTADO:

08% (EXCLUYENDO CITAS Y BIBLIOGRAFÍA)

CONCLUSIÓN:

LA TESIS SE ENCUENTRA APTA PARA CONTINUAR CON EL SIGUIENTE TRÁMITE.

DR. ARÍSTIDES ALFREDO VARA-HORNA

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR

DNI: 80407286

CRISTINA ISABEL LAINES ALAMINA

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESORADO

PASAPORTE: G42831320

REVISADO POR: MG. CARLOS ANTONIO ESCUDERO CIPRIANI

INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, diversas habilidades y competencias han sido identificadas como habilidades no cognitivas o habilidades socio emocionales, a tal grado que son consideradas igual o más importantes que las habilidades cognitivas para el desempeño exitoso en los ámbitos académico, personales y profesionales (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OECD, 2015).

Las habilidades blandas, también conocidas como “*soft skills*”, son aquellas capacidades, competencias, cualidades que permiten al individuo, mejorar su desempeño y fortalecer su interacción, la determinación del comportamiento de los individuos y su favorable inserción laboral. Los empleados que poseen habilidades blandas, son capaces de relacionarse mejor, son un diferenciador para quienes aspiran a un puesto. Se desarrollan a través de: capacitación formal, experiencia laboral e interacción en el trabajo. Su clasificación es diversa y los empleadores las apuntan como esenciales para un desempeño efectivo. (Ortega 2017; Ospino 2019; Hernandez 2019; Berniell et al., 2016; Espinoza & Gallegos 2020).

Es por ello que, habilidades blandas como: la comunicación efectiva, definida como la transferencia y comprensión efectiva de significados, catalizador en el logro de lo que se desea alcanzar y que además permite condiciones de apertura y confianza; agiliza el logro de las metas, facilitando que el conocimiento y el desdoble de lo planteado en la alta dirección, pueda ser entendido y ejecutado a lo largo de toda la organización, fortaleciendo así el sentido de identidad y mejorando la productividad. (Robbins 1998; Koontz y Weihrich 2004; De la Cruz 2014); el trabajo en equipo, considerado como capacidad de interacción entre individuos para sumar esfuerzos y lograr objetivo en común, coadyuva a generar

un clima laboral más dinámico (Asencio 2018; Lombardo 2019). La complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es a través de los equipos, donde se pueden desarrollar estas características (Kozlowski, 2006); la proactividad adaptativa, que emerge de la proactividad y la adaptabilidad, descrita como la capacidad de transformar las situaciones, generar nuevos escenarios y adaptarse con afabilidad a ellos (Bateman y Crant 1993; Lewin 1947; Kotter 1995).

Involucrar diferenciación, desarrollo y dinamismo, segmentos derivados de la Teoría de la Carrera y que señala como esencial, para realizar comportamientos que sumen al fortalecimiento de la organización y del individuo (Savickas, 2005). De tal manera que se han tornado habilidades imprescindibles para el logro y consecución efectiva de las metas organizacionales y el fortalecimiento del clima organizacional.

El clima organizacional involucra aspectos como actitudes, valores, sentimientos, regulaciones que los empleados encuentran en las organizaciones, vinculado con la motivación, satisfacción laboral y la cultura organizacional, su adecuado diagnóstico deriva en retroalimentación oportuna de los procesos internos que permiten la regulación y la mejora continua (Alvarez 1992; Chaparro 2006; Soto 2007).

En México, la conformación de la administración pública se divide para su organización en tres niveles: Federal: gobierno central; nivel local: gobiernos estatales y municipal: gobiernos municipales. Asimismo, el Estado de Nuevo León se conforma por 51 municipios, siendo la tercera fuerza a nivel nacional.

Derivado de lo anterior y en la búsqueda de información, se ubicaron estudios desarrollados en diversos países como España, Cuba, Argentina, Colombia, Perú, China, Malasia entre otros donde se analizan los efectos de la comunicación efectiva, la proactividad adaptativa y el trabajo en equipo, sus interrelaciones y vinculación hacia el clima organizacional. La mayoría de los estudios centrados en ambientes organizacionales privados.

De lo dicho, se ha detectado un vacío de conocimiento, porque la gran mayoría de los estudios se han focalizado en empresas del sector privado, que según Garcia Saltos (2019) se busca que la administración pública se identifique y encuentre un vínculo de identidad para el ejercicio de sus actividades diarias.

Existen diferencias significativas en cuanto a la gestión en la administración pública, por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo, determinar la influencia de las habilidades blandas como la comunicación efectiva (CE) y la proactividad adaptativa (PA), en el clima organizacional (CO) a través del efecto mediador del trabajo en equipo (TE), en entornos de administración pública municipal.

La tesis se ha organizado en 4 capítulos y un último apartado donde se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

En el primer capítulo se hace mención de la naturaleza y la dimensión de este estudio, la importancia del fortalecimiento del clima organizacional y la necesidad de desarrollar habilidades blandas para lograrlo. Se presenta la integración de las administraciones públicas municipales. Se especifica el planteamiento del problema, que emerge de la identificación de los antecedentes, la búsqueda y la revisión documental realizada, e identificando las diversas variables, en este caso las variables independientes (proactividad adaptativa y

comunicación efectiva), la variable mediadora (trabajo en equipo) y la independiente (clima organizacional) y de ahí formular la pregunta central de investigación, la hipótesis general, hipótesis específicas y la metodología, así como también plantear el objetivo general del presente estudio, los objetivos específicos, para finalizar este apartado con la justificación y las delimitaciones del estudio.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico para evidenciar las posibles relaciones conceptuales. Se revisan las principales teorías, autores, conceptos y estudios que permiten dimensionar cada una de las variables de estudio, que son base del modelo gráfico y las hipótesis planteadas.

La estrategia metodológica es presentada en tercer capítulo, donde se describe el tipo de investigación, que se realizó, siendo esta una investigación con enfoque cuantitativo, no experimental de alcance estructural, que tiene la finalidad de determinar la influencia de la proactividad adaptativa y la comunicación efectiva en el clima organizacional, con el efecto moderador del trabajo en equipo. Asimismo, se detalla la población de estudio y la muestra, la cual está basada en los municipios de mayor Índice de Desarrollo Humano Municipal (IDHM). Además, se reporta el proceso de formulación y elaboración del instrumento de medición y la operacionalización de las variables. Se incluye también los métodos empleados para la recolección de datos, la definición de la muestra y la determinación del método de análisis.

El cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación, se lleva a cabo el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en función de los datos recolectados a través de la aplicación de las encuestas. Dichos resultados, permitirán aportar información relevante tanto para el encuestado como para las organizaciones involucradas.

Finalmente, se presentan las conclusiones, discusiones de los resultados obtenidos, así como también, implicaciones y delimitaciones del presente estudio, para llegar al último apartado de este bloque; las recomendaciones que permiten visualizar nuevas y futuras líneas de investigación. En el último apartado, se detallan las referencias bibliográficas que dieron pauta y respaldo al desenvolvimiento del presente estudio y un apartado de anexos.

CAPÍTULO I. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

Este capítulo tiene como finalidad dar a conocer el planteamiento del problema, identificar sus causas, presentar las consecuencias, así como confirmar la influencia de la comunicación efectiva (CE), la proactividad adaptativa (PA) sobre el clima organizacional (CO) y el efecto mediador de la variable de trabajo en equipo (TE).

1.1 Antecedes del problema a investigar.

Los entornos cambiantes y las sociedades actuales, requieren de más y mejores mecanismos de gobierno, con capacidad de escucha, sensibilidad y empatía por las políticas públicas gubernamentales y las necesidades de los ciudadanos. El hecho de que las personas que encabezan en este caso la administración de los órganos de gobierno denominados en territorio mexicano, como municipios; posean habilidades blandas, les permite una mejor gestión. Por ende, fortalece el clima organizacional y logra una satisfacción en la planta laboral (Spencer y Spencer 1993; Laker y Powell 2011)

La transición de la fuerza laboral propiciada por la influencia de COVID-19 en las tendencias laborales aumenta la necesidad de que las empresas y los gobiernos tomen medidas adicionales para apoyar programas de capacitación y educación para los trabajadores, la flexibilidad y adaptación, se tornan una oportunidad para reorganizarlos. La recompensa a esas acciones será una fuerza laboral más resiliente, talentosa y mejor pagada, para una sociedad más sólida y equitativa. Instituto Global McKinsey (IGM, 2021).

1.1.1 Hechos actuales que contextualizan el problema.

La UNESCO, en su documento E2030: Educación y Habilidades para el siglo XXI, resalta la importancia no solo de las habilidades cognitivas (duras) sino también de las habilidades blandas a través de las habilidades interpersonales e intrapersonales. El futuro del trabajo, el empleo y las habilidades fueron temas de la agenda central durante la Reunión Anual del Foro Económico Mundial en Davos, Suiza en el 2022, a lo largo de más de 13 sesiones dedicados a estos temas, se puntualizó que se deberá preparar a los trabajadores para futuros choques y fortalecer a las sociedades para lograr un ciclo virtuoso de desarrollo del capital humano, desarrollar suficientes habilidades para no frenar la transición.

Se estima que, en cinco años, poco más del 35% de las habilidades que hoy en día son consideradas como fundamentales, habrán cambiado. Los efectos de la Cuarta Revolución Industrial, los nuevos entornos derivados por la pandemia por COVID-19 y las demandas actuales, obliga a transformar la forma en la que vivimos y trabajamos.

La pandemia aceleró las tendencias existentes en el trabajo, según estudios de McKinsey Global Institute (2021), tanto las empresas como el gobierno, pueden colaborar para que los trabajadores mejoren sus capacidades.

El contexto de la administración pública en México y el Estado de Nuevo León

La administración pública en México alberga poco más de 5 millones de personas empleadas según fuentes estadísticas del INEGI, en el Censo realizado en el 2019, concentradas en el sector público, gobierno federal, estatal, municipal, empresas públicas y organismos de Seguridad Social. En el 2019, se dio un decremento del 0.4% de empleados en dicho sector.

Según datos de la Secretaría de Relaciones Exteriores la división política de México, está conformada por 32 entidades federativas. Siendo N.L la tercera fuerza economía del territorio nacional, de acuerdo a los datos generados por el INEGI, durante el año 2021, el producto interno bruto ascendió a 8.3%.

La división municipal en Nuevo León está integrada por 51 municipios, representando el 3.3 % del territorio nacional. Cuenta con una población de 5, 784,442 habitantes, significando el 4.6% de todo el territorio nacional. (INEGI, 2020).

Por ello el desarrollar investigaciones sobre este sector de gestión administrativa en nuestro país es prioritario, ya que aún y cuando existe diversa literatura en contextos administrativos organizacionales, el vacío de conocimiento en la administración pública en estos aspectos, es considerable, a fin de que los empleados gubernamentales, puedan identificar, generar y desarrollar mejores estrategias para realizar su trabajo y generar pertinencia e identidad.

1.1.2 Causas y consecuencias del problema a investigar.

Esta investigación contempla las variables independientes comunicación efectiva y la proactividad adaptativa, mismas que tienen un impacto directo sobre el clima organizacional e indirecto a través la variable mediadora de trabajo en equipo.

Causas: La existencia de abundantes investigaciones sobre el tema de habilidades blandas (Ej. Mitchell, Skinner y White 2010), sin embargo, como ha sido relatado por Aguilar (2016) existen vacíos y temas pendientes de investigar, desarrollar y profundizar. En el caso específico del sector de administración pública, es poca la investigación al respecto.

Consecuencias: Este vacío de conocimiento limita el fortalecer las habilidades blandas del personal de las administraciones municipales y como su adecuada aplicación, fortalecerán el clima organizacional.

Es sabido, que es preciso fortalecer la adquisición de habilidades que permitan enfrentar el mundo actual, sin embargo, las tendencias del siglo XXI, las nuevas formas de gestión de capital humano, requieren de nuevos enfoques de gestión, de auto aprendizaje y de obtención de conocimientos, reconocer que no basta con adquirir habilidades duras, sino también, reconocer la importancia de adquirir y desarrollar *soft skills*.

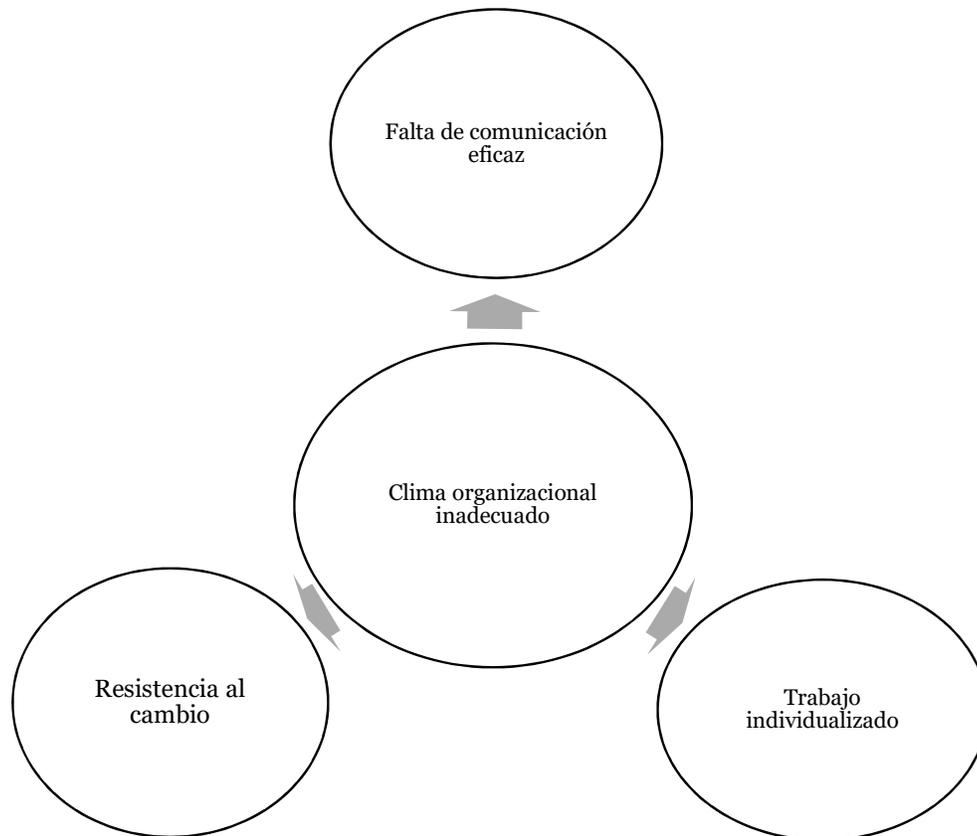
Así como reducir la brecha que existe en el mercado laboral para adaptarse a los nuevos entornos y de esta manera impulsar el crecimiento y dotando a los trabajadores de mejores habilidades para promover la resiliencia, el crecimiento, su motivación y el fortalecimiento del clima organizacional.

1.1.3 Mapa conceptual del problema a investigar.

En la siguiente figura, se pueden observar los elementos que conforman el problema de estudio.

Figura 1

Mapa Conceptual del Problema de Estudio



A través de este estudio, se presenta como la falta de comunicación efectiva la baja proactividad adaptativa ante los nuevos y cambiantes entornos en las administraciones públicas y el trabajo individualizado, debilita el fortalecimiento del clima organizacional.

1.2 Planteamiento teórico del problema de investigación.

Uno de los impactos más obvios del COVID-19, fue en la fuerza laboral, donde el aumento vertiginoso de la necesidad de adaptarse a nuevos entornos y la adquisición de nuevos conocimientos, se volvió una permanente en todo tipo de organizaciones y aun cuando algunas empresas ven el cambio como una constante, estos nuevos escenarios obligaron a dar pasos agigantados en ese proceso de adaptación. La combinación de habilidades requeridas se ha transformado. El problema se presenta cuando los empleados no cuentan con un clima organizacional adecuado y con las condiciones propicias para fortalecerlo.

El termino de clima organizacional, ha estado en constante evolución a lo largo de los años, debido a que tiene una prolongada historia en aspectos tales como la psicología, la industria y el comportamiento organizacional (Guillen & Guil, 2000). Pero es por los años 60's cuando se determina que el término de clima organizacional puede medirse, esto a través del estudio, como una función del comportamiento que los trabajadores tienen, de acuerdo a sus valores el mismo y según las necesidades de trabajo (Schneider, 1990).

A su vez, en las organizaciones donde se conjugan diversas acciones para lograr objetivos en común, es fundamental que se cuente con un proceso de comunicación efectivo, que permitirá la certeza de las acciones a emprender tanto por los empleados como para quienes dirigen las diversas áreas. Una buena comunicación influye en el clima laboral, facilitando el desarrollo personal y el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes (Vargas Montealegre, 2016).

Como se ha mencionado los entornos disruptivos generan una necesidad permanente de anticiparnos a las situaciones. Es así, como el presente estudio de investigación permitirá: A) Disminuir el vacío teórico respecto a las variables de estudio en el contexto de la gestión pública b) Aportar información para planes y programas de capacitación municipal, c) Generar planes de acción que permitan fortalecer el clima organizacional.

1.2.1 Antecedentes teóricos de la variable dependiente clima organizacional.

El clima organizacional es un concepto que se ha definido, estudiado, adaptado y propuestos por diversas corrientes teóricas y estudios científicos de especialistas en diversas áreas de investigación y es un factor clave en el desarrollo empresarial, su estudio y diagnóstico y fortalecimiento, incide directamente en la cultura organizacional, de esta manera es que permanece como una constante necesidad dentro de las organizaciones.

Se define como la referencia de las percepciones de los trabajadores en una organización, con relación al ambiente organizacional en el que se desempeña, aporta calidad y significado a una organización, además propicia una relación entre la notificación y sinergia, a la vez, busca disminuir el ausentismo, reducir costos y permitir la integración del personal y vincularse con los sistemas organizacionales. (Jackson y Slocum 1988; Arévalo, 2007; Segredo y Reyes, 2004).

El clima organizacional, es la variable dependiente sujeta de estudio en la presente investigación, que para efectos del contexto de administración pública no hay evidencia suficiente de análisis y estudios, por lo que el aporte de este estudio, proveerá de nuevos antecedentes en este contexto. En lo subsecuente, se presentan diversas definiciones del concepto, así como investigaciones aplicadas sobre el clima organizacional.

Las primeras aproximaciones de este concepto datan de la administración científica, el concepto fue evolucionado y se consolida por Forehand y Gilmer (1964) definiéndolo como el conjunto de características percibidas por el trabajador, respecto a la organización y diferenciarla de otras, estabilidad relativa en el tiempo y la influencia que genera en el comportamiento de los empleados dentro de una organización. Posteriormente, Taguiri y Litwin (1968) adicionan factores de actitudes y motivaciones que generan estabilidad y mejoran los comportamientos.

Es así que se visualiza el objetivo principal, al fortalecer la cultura y la identidad en una organización, se puede mejorar el clima organizacional, a su vez, conduce a una mayor productividad, colaboración, retención de talento y mejora de la imagen de la organización. Estos beneficios se traducen en un mayor rendimiento y éxito general de la organización en el logro de sus metas y objetivos.

1.2.2 Relación teórica de las variables

Para efectos del presente estudio, se considera la variable dependiente el clima organizacional, dado que su integración se conforma por diversos aspectos y genera repercusiones en el comportamiento organizaciones, incide en los sistemas organizacionales y sus características permanecen a lo largo del tiempo y permite

a las organizaciones diferenciarse entre sí, son relativamente estables en el tiempo. (Dessler, 1993; Arias, 2015).

1.2.3 La justificación teórica de las variables independientes y mediadora.

En el presente estudio se ha considerado como variable independiente la comunicación efectiva y la proactividad adaptativa.

La gran mayoría de los autores agrupan los conocimientos como parte de las competencias y suman habilidades y destrezas, mientras que para (Maya & Orellana 2016) separa las habilidades y destrezas para enfocarse en rasgos de personalidad que derivan en comportamientos que generan un mejor desempeño, de tal manera que serían dichas habilidades observables y medibles.

Por su parte, Kechagias (2011) definió las habilidades blandas como "habilidades intra e interpersonales (socioemocionales), esenciales para el desarrollo personal, la participación social y el éxito en el lugar de trabajo".

X1 Comunicación efectiva

La comunicación efectiva, que cumple funciones de control, motivación, expresión emocional e información (Robbins, 2004), es fundamental para el éxito organizacional y el logro de objetivos personales y empresariales (Arellano, 2008). La comunicación interpersonal en los niveles directivos es crucial, una comunicación asertiva actúa como catalizador interpersonal en los niveles directivos, es crucial y una comunicación asertiva actúa como catalizador en el logro de metas (Paz, 2017; Collantes, 2018). Además, la buena comunicación influye en el clima laboral, facilitando el desarrollo personal y el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes (Vargas Montealegre, 2016).

X2 Proactividad adaptativa

La determinación del concepto proactividad adaptativa, emerge de la necesidad de generar conductas auto-motivadas que se enfoquen en el futuro y que se orienten al cambio.

Hoy en día, la necesidad imperante, de individuos que puedan continuar en las tareas asignadas y desempeñando los roles que son esperados, se vuelve un factor importante para seguir adelante en su desempeño personal y profesional, si bien los entornos que se han derivado en los distintos tipos de organizaciones, por los efectos de la pandemia por COVID-19, reafirma la necesidad de esa adaptación y de esa sintonía en las acciones.

En ese sentido, la evidencia de la investigación científica, señala qué: “contar con empleados motivados, comprometidos y dispuestos a trascender en los límites de su rol, constituye un activo estratégico” (DuBrin; 2014; Harrel-Cook, Levitt & Grimm, 2017).

Como tal, los cambios se originan en diversas instancias de la organización, parcialmente, por áreas, de forma indistinta, en acciones específicas y en algunos momentos determinados en toda la organización en sí.

Es así, como el requerir de la habilidad de anticiparse a los hechos y adaptarse a los nuevos entornos se vuelve una necesidad, por ello hay que interpretar las diversas etapas, tal como lo describe, Novoa (2000)

La importancia del estudio del cambio organizacional se basa en que las empresas deben estar en constante transformación, hoy en día, el mercado es cambiante y altamente competitivo, lo que deriva en la necesidad de adaptación a los cambios o anticiparse a ellos.

Los directivos tienen el deber de motivar, incentivar y propiciar entornos de adaptabilidad y fortalecer la cultura en la organización.

Z1 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una habilidad blanda que a lo largo de diversos estudios y al pasar de los años, permanece como una necesidad, ya que es un detonador de ventaja competitiva y la importancia de generar cambios en la forma de hacer las cosas, lo que propicia el incremento de la creación de los equipos de trabajo en las organizaciones.

La integración del trabajo en equipo como una competencia, genera innovación, produce satisfacción y aumenta la productividad. Para que este se dé, es necesario contar con la voluntad y cooperación de todo el personal involucrado, brindar entornos positivos que incentiven la comunicación entre los equipos, propiciando mejora continua y calidad en las acciones. Cuando los equipos logran integrarse y ser vistos dentro de la organización como una necesidad, los beneficios se magnifican y el clima organizacional se mantiene. Es pieza clave, dado que brinda la posibilidad de obtener mejores resultados, hoy en día, las organizaciones han adoptado nuevas formas de gestión para no quedar obsoletas, por ello la importancia de innovar y mejorar constantemente (Aguilar, 2016)

Por todo lo anterior, el presente estudio aporta a dichas entidades administrativas, información real, actualizada y en contexto de como las habilidades blandas influyen en su gestión y por ende, fortalecer el clima organizacional, de tal manera que permita:

A) Disminuir el vacío teórico respecto a las variables de estudio en el contexto de la gestión pública,

B) Aportar información para planes y programas de capacitación municipal

C) Generar planes de acción que permitan el fortalecimiento del clima organizacional.

1.3 Pregunta Central de Investigación.

¿Qué influencia tienen las habilidades blandas gerenciales en el clima organizacional de la administración pública municipal, en Nuevo León, México?

1.4 Objetivo General de la Investigación

Determinar la influencia de las habilidades blandas gerenciales, como la comunicación efectiva y la proactividad adaptativa en el clima organizacional, a través del trabajo en equipo, en la administración pública municipal, en Nuevo León, México.

1.4.1 Objetivos metodológicos de la investigación

1. Analizar el funcionamiento administrativo a nivel municipal en México.
2. Revisión y fundamentación teórica del clima organizacional y los diversos elementos que influyen en su fortalecimiento.
3. Elaboración de un instrumento de medición de la variable independiente: proactividad adaptativa, comunicación efectiva y la variable mediadora, trabajo en equipo para la evaluación propuesta.
4. Aplicación y validación instrumento en la población que se ha determinado como muestra de los municipios del área metropolitana de Nuevo León.
5. Análisis y, validación e interpretación de los resultados obtenidos en base al instrumento aplicado, que deriven en la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas.

1.5 Hipótesis general de la investigación.

Las habilidades blandas gerenciales de comunicación efectiva, y la proactividad adaptativa, influyen de manera directa en el clima organizacional y de manera indirecta a través del trabajo en equipo el fortalecimiento del clima organizacional de las administraciones públicas municipales.

1.6 Metodología

Esta investigación es un diseño no experimental, de corte transversal y de enfoque cuantitativo. El alcance es descriptivo-explicativo. Se empleó un muestreo no probabilístico intencional. La técnica de recolección de datos fue un cuestionario estructurado de autoreporte (auto aplicado). Se analizó la fiabilidad y validez del instrumento y se empleó un modelo estadístico, utilizando el método de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales. Cabe señalar que se aplicó un protocolo para el trabajo de campo.

1.7 Justificación de la Investigación

Justificación práctica: A través de esta investigación se benefician las administraciones públicas municipales, sus directivos y los empleados, debido a que con los resultados obtenidos se pueden realizar acciones que propicien el desarrollar las habilidades blandas propuestas, las variables independientes trabajo en equipo y proactividad adaptativa, así como el trabajo en equipo para incidir positivamente en el fortalecimiento del clima organizacional.

Justificación Metodológica: En la presente investigación se ha considerado la aplicación de una encuesta, que, como resultado, permitió la medición de la influencia de las variables independientes: comunicación efectiva y proactividad

adaptativa, a través de la variable mediadora trabajo en equipo, en la variable dependiente: clima organizacional. Apegado en todo momento en sentido estricto al método científico y a lo propuesto como método.

Justificación Teórica: Con los resultados de esta investigación se busca generar conocimiento que permita al contexto de las administraciones públicas municipales contar con información que les permita tomar decisiones en cuanto a que acciones emprender para fortalecer el clima organizacional y hacer significativo el desarrollo de las diversas habilidades blandas determinadas, reconociendo la necesidad constante de adquirir y desarrollar competencias.

1.8 Delimitaciones del estudio

Espacial: La investigación se realizó en las principales áreas administrativas de los municipios del área metropolitana del estado de Nuevo León, considerando los dos municipios que obtienen el más alto Índice de Desarrollo Humano que son el Municipio de San Pedro Garza García y San Nicolás de los Garza.

Demográfica: Los sujetos de estudio son sólo los secretarios, directores, coordinadores y jefes de departamento de las áreas administrativas en los dos municipios señalados, el sector gubernamental ha sido determinado, para poder generar conocimiento aplicado en este rubro, dado el vacío de conocimiento con respecto al sector.

Temporal: La investigación es de carácter transeccional o transversal, ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. La recolección de la data se realizó durante el primer bimestre del 2022.

1.9 Matriz de Congruencia Metodológica

En la tabla, 1, se observa la relación de la pregunta de investigación, con el objetivo general, las hipótesis y variables de estudio.

Tabla 1
Matriz de Congruencia Metodológica.

| Pregunta de Investigación | Objetivo General | Marco Teórico | Hipótesis | Variables |
|---|--|---|--|---|
| ¿Qué influencia tienen las habilidades blandas gerenciales en el clima organizacional de la administración pública municipal, en Nuevo León México? | Determinar la influencia de las habilidades blandas gerenciales, como la comunicación efectiva y la proactividad adaptativa en el clima organizacional, a través del trabajo en equipo, en la administración pública municipal, en Nuevo León, México. | RR Moore (1972) Spencer (1983) Kechagias (1990) Goleman (1995) Woods (2000) Gibb (2013) Singh Duber R & Tiwari (2020) | Las habilidades blandas gerenciales de comunicación efectiva, y la proactividad adaptativa, influyen de manera directa en el clima organizacional y de manera indirecta a través del trabajo en equipo el fortalecimiento del clima organizacional de las administraciones públicas municipales. | X1 Comunicación efectiva X2 Proactividad adaptativa Z1 Trabajo en equipo Y= Clima Organizacional |

En este primer capítulo ha sido expuesta la situación actual de las organizaciones que demandan desarrollar habilidades en sus empleados, en este caso administraciones públicas municipales del Estado de Nuevo León (NL). Se ha contextualizado a los municipios del estado de NL. y se presenta una visión global del estudio, a través del objetivo, la pregunta de investigación y las hipótesis que derivan de la necesidad de analizar el problema de estudio presentado.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Ante la nueva normalidad derivada post pandemia por COVID-19 y los cambios disruptivos en las organizaciones, surge la necesidad de fortalecer el ambiente, el compromiso organizacional y el trabajo en equipo. El contar con un clima organizacional óptimo permite mejor desempeño en los trabajadores, dado que motiva, fortalece actitudes y el grado de satisfacción. Las principales repercusiones de su carencia se centran en un bajo desempeño-adaptabilidad.

Diversos estudios han evidenciado la relación de la satisfacción laboral con el compromiso organizacional, el cual conjuga diversos elementos estructurales, como el ambiente físico, aptitudes, comportamientos, productividad y ausentismo. (Bravo 2021)

De acuerdo a lo establecido por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se debe asegurar trabajo decente, cuidando las implicaciones y el bienestar laboral. Por ello la imperante necesidad de analizar como poder fortalecerlo, a través de diversas habilidades blandas como lo son el trabajo en equipo, la proactividad adaptativa y la comunicación efectiva. Buscando la mejora de la percepción del trabajador con respecto al ambiente laboral. Tal como ha sido señalado por Brunet (1992), el CO, involucra a las estructuras, las organizaciones y los procesos.

De tal manera que la forma en la que fluya la comunicación entre los miembros de la organización y la forma en la que se adaptan al cambio, será un factor latente para su determinación. (Hergenhahn 2008).

2.1 Marco teórico de la variable dependiente: clima organizacional

El clima organizacional es un tema de relevancia, no solo hoy si no a lo largo de la historia de la administración, que propicia la búsqueda de continuar fortaleciendo el ambiente en la organizacional mejorar la productividad, sin olvidar la necesidad de fortalecer el capital humano.

Todas las organizaciones poseen similitudes, características o propiedades, pero, a su vez, poseen una especificidad de ciertas de ellas, cualidades propias de cada entidad organizacional. Características inherentes que solo se encuentran en su ambiente interno y que lo propician las personas que la conforman, resultado denominado clima organizacional.

El clima organizacional “repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología, disciplina en la cual el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación social”, según lo señala, Iglesias Armenteros, & Sánchez (2015). Pero existe también un enfoque subjetivo, el cual fue propuesto por Halpin y Crofts, que señala: “La opinión del empleado se forma de la organización”.

Existe un enfoque posterior acerca de la definición de clima organizacional y en una óptica estructural y subjetiva, definido como: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.” Litwin y Stringer (1967).

Posteriormente, surge el enfoque de síntesis, de Waters, quien vincula los términos propuestos por Halpins y Crofts, así como el de Litwin y Stringer, con el propósito de identificar coincidencias entre ellos, abordando términos de autonomía y estructura.

Existe también el enfoque denominado, medición múltiple de atributos organizacionales, el cual visualiza al clima organizacional como: “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.” Dessler Gary (1993)

Con lo anteriormente descrito, se puede inferir que para efectos de este trabajo de investigación que el clima organizacional, lo constituirán, todas aquellas cualidades del entorno laboral, percibidas, de forma directa o indirectamente por los empleados que se desenvuelven en dicho ambiente y que conllevara a repercusiones en el comportamiento organizacional. Por ende, considerando al clima organizacional como una variable que incide en los sistemas organizacionales y el comportamiento individual y cuyas características son permanentes en el tiempo, hace que unas y otras organizaciones se diferencien entre sí.

Es así que el clima organizacional es percibido como una medida de los fenómenos y objetivos que tiene una organización, los cuales al ser percibidos por quienes la conforman, permean un clima que derivara en motivaciones, acciones y comportamientos específicos.

2.1.1 Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas.

a) Teorías y definiciones de clima organizacional

Los primeros estudios de clima organizacional se dieron desde la escuela de las relaciones humanas, por el año de 1930, Elton Mayo quien, en estudios realizados en la planta de Hawthorne, de Western Electric Company. Pretendía analizar el mejoramiento de la productiva de los trabajados, a través de la modificación de la iluminación ambiental. Los principales aportes se basaron en la importancia de las relaciones humanas y como las condiciones laborales y el sentir de los empleados impactan en la cohesión del grupo y sus resultados. Hellriegel et al (2002).

Tal como ha sido considerado por Terry y Franklin (1985 p.46) “el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano. Qué es lo que se logra, cómo se logra y por qué se logra se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas que son el componente de verdadera importancia no tan solo de la administración sino de las organizaciones. Esta escuela se originó de la aplicación de las ciencias del comportamiento, en especial de la psicología y de la psicología social a la administración. Se considera al individuo como un ser socio psicológico y las tareas a las que se enfrenta el gerente van desde comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades psicológicas, hasta entender toda la gama de comportamiento psicológico de los grupos que representan la totalidad de la administración”.

Como antecedentes es importante mencionar que fue a principios de los años 50's, con la escuela estructuralista, se centraba específicamente en aspectos de la organización, como autoridad, cumplimiento de reglas y la burocratización. Del desarrollo de dicha escuela, adjudicado a Weber, se realizan fundamentales aportaciones, donde se sobrepone el termino de autoridad por sobre todos los demás aspectos. De aquí surgen las bases de lo hoy aplicado como Teoría de las Estructuras de Autoridad.

Posteriormente y para los años 60's, en el centro de la escuela conductista, yace el nacimiento del concepto de clima organizacional, como hoy en día es conocido, en esta escuela, se hace participe el análisis de cada uno de los individuos que integrar a una organización, partiendo de su comportamiento, pero integrando algunos otros elementos como sentimientos, emociones, actitudes, etc. Es decir, da inicio el análisis de rasgos psicológicos que impactan en los resultados y las condiciones físicas del entorno.

Tabla 2
El origen del clima organizacional

| Escuela de la Administración | Autores | Principal Aportación |
|--|---|---|
| Científica Clásica Relaciones Humanas Estructuralista | Frederick Taylor Henry Fayol Elton Mayo Max Weber | La Producción Industrial Principios de Administración Motivación Burocratización organizacional |
| Conductista | Abraham Maslow, Herzberg Forehand y Gilmer, Taguiri y Litwin, | Teoría de las Necesidades Teoría X, Teoría Y y Teoría de los sistemas, Clima organizacional. |

Fuente: Arano 2016

Para Uribe Prado (2015 p.39) “la investigación y el estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XIX. En tiempos recientes, la investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se ha generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición.”

Tabla 3
Cronología del termino clima organizacional

| Definición | Autores |
|--|---|
| “Factores como el clima laboral se manifiestan en el sentir de las personas, lo cual repercute en la producción” | Mayo (1927) |
| “Cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de la cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.” | Argyris (1957) |
| “Un conjunto de características percibidas por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.” | Forehand y Gilmer (1964) |
| “Resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación.” | Taguiri y Litwin (1968) |
| “Un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros.” | Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) |
| “El clima organizacional se define como el conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos, que son compartidos por sus miembros en torno al ambiente laboral” | Schneider y Hall (1972) |
| Es el ambiente interno y la atmosfera de la organización. Las características están en función de los miembros de la organización. | Chiavenato (1990) |
| “Considera tres enfoques 1. el clima como medida múltiple de los atributos organizacionales. 2. El clima como medida perceptiva de los atributos individuales. 3. El clima como medida perceptiva de los atributos organizacionales.” | Brunet (1997) |
| “Un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales traduciéndose en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación.” | Gonçalves (2000) |
| “Conjunto de percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.” | Toro (2005) |

| | |
|---|----------------------|
| “Una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización y sus percepciones de distintos factores organizacionales.” | Méndez (2006) |
| "Un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones". | Segredo Pérez (2013) |
| “El clima es más dinámico y cambiante, ya que según cuales sean las motivaciones de los individuos en su trabajo, estas pueden variar” | Rambay et al. (2017) |
| “Relación positiva dentro de la empresa o una dificultad en su trabajo, donde los colaboradores tienden a disminuir en su productividad.” | Uribe (2019) |
| “Empieza de la idea de que el ser humano vive en situaciones dinámicas y grupos que generan distintos comportamientos y que afectan de forma directa dicho ambiente” | Fajardo (2020) |
| “Conjunto de conocimientos y pueden influir en las condiciones y comportamientos de sus empleados” | Ventura (2021) |

Fuente: Elaboración propia, con base a los autores señalados.

b) Investigaciones aplicadas de clima organizacional

Hay un sin número de instrumentos que se han utilizado en procesos de medición del clima organizacional, todas esas propuestas, tienen como finalidad, lograr desarrollar investigaciones oportunas y más efectivas, a fin de poder brindar recomendaciones según se consideren, ya que a en el estudio de las dimensiones, se puede encontrar evidencia de referencia para que las instituciones, en este caso de tipo publico gubernamental, puedan decidir entre las variables y las dimensiones que consideren para realizar estrategias que permitan mejorar o prevenir determinados hallazgos.

Cabe señalar que: Litwin y Stinger, fueron los primeros en plantear que en el clima organizacional había que tener en cuenta nueve componentes: “estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la

organización” Maisch Molina E (2013). Lo fundamental de esta perspectiva, es que brinda una visión oportuna y más objetiva de las percepciones, y sentimientos de los individuos que se vinculan con las estructuras y determinadas condiciones de la organización.

Existen consultoras en el mundo que se dedican a la elaboración y comercialización de instrumentos para medir el clima organizacional, por ejemplo, existe una consultora con sede en Venezuela, mencionada por Hay Group (2016), la cual propone: “seis dimensiones críticas de clima que se miden a través de un instrumento denominado Estudio de Clima Organizacional (ECO); las dimensiones a explorar son: claridad, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento y espíritu de equipo. La selección de estas dimensiones es fundamentada por la consultora al plantear que, cuando se obtiene un alto puntaje en estas dimensiones, los trabajadores están diciendo que se sienten motivados por su puesto de trabajo; aportan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de ser reconocidos por su contribución. Cuando el puntaje obtenido es bajo, se está reflejando totalmente lo contrario y la organización corre el riesgo de ver afectada su productividad.”

En el contexto de administración pública en el giro de la salud, los antecedentes en este tema, yacen en la propuesta de la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) vinculada con el instrumento, Inventario de Clima Organizacional, aplicado a los equipos de dirección en dichas entidades de salud. En el instrumento propuesto se facilita una herramienta de evaluación que aplica en salud pública, a través de cuatro dimensiones básicas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. (OMS, 1998.)

Según indica Segredo (2013) “La Escuela Nacional de Salud Pública en Cuba tiene experiencia de aplicación en diferentes investigaciones de este instrumento propuesto por la OPS/OMS. Es de señalar que en los resultados obtenidos se demuestra que, el adecuado o inadecuado clima organizacional en las instituciones de salud repercute considerablemente en el desempeño de los profesionales y en la práctica de los directivos”.

Los resultados del estudio, confirman la identidad de las instituciones y las características que las hacen únicas, además arroja la importancia de explicar dimensiones ya definidas por la OPS/OMS: liderazgo, motivación, retribución y participación, incluir la comunicación como otra de las dimensiones a estudiar. Dicho planteamiento además confirma la importancia de la comunicación como elemento que debe de ser analizado entre las dimensiones del clima organizacional considerando además el trabajo en equipo dada la constante recepción y emisión de información que deriva en comunicación efectiva.

Por lo anterior y de acuerdo a su estudio realizado Segredo (2013), “menciona que de cada dimensión se seleccionaron cuatro categorías, que en el caso de Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación se corresponden con el instrumento original propuesto por la OPS/OMS y en la dimensión Comunicación, la cual fue incorporada al instrumento, sus categorías se definieron a partir de revisiones teóricas y la experiencia de trabajo en el tema de la autora.

Estas categorías se exploraron a través de cinco incisos del instrumento de clima organizacional.

- Liderazgo. Se exploran las categorías: Dirección (D), Estímulo a la excelencia (EE), Estímulo al trabajo en equipo (ETE), Solución de conflictos (SC).
- Motivación. Agrupan las categorías: Realización personal (RP), Reconocimiento a la aportación (RA), Responsabilidad (R), Adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).
- Reciprocidad. Estudia las categorías: Aplicación del trabajo (AT), Cuidado al patrimonio de la institución (CPI), Retribución (R), Equidad (E).
- Participación. Las categorías a evaluar son: Compromiso con la productividad (CP), Compatibilización de intereses (CI), Intercambio de la información (II), Involucrarse en el cambio (IC).
- Comunicación. Se explora mediante las categorías: Estímulo al desarrollo organizacional (EDO), Aporte a la cultura organizacional (ACO), Proceso de retroalimentación (PR) y Estilos de comunicación (EC).”

2.1.2 Estudios de investigaciones aplicadas sobre la relación del Clima Organizacional con las variables independientes.

Estudios realizados por Tapia y Ventura (2015) arrojan que el 73.68% de los colaboradores que formaron parte de su muestra, no llevaban a cabo una comunicación efectiva, mientras que, el 26.32% desconocía el concepto. “Esto está afectando las relaciones interpersonales, causando daño a sus compañeros; además, la empresa al no darse cuenta de estos errores ha originado que el desempeño sea notablemente bajo” (Tapia y Ventura, 2015, p. 6). Por ello entender que, si no se logra transmitir a los miembros de la organización la esencia del mensaje, será complicado lograr la sinergia y los resultados esperados.

Adicionalmente, la falta de claridad y comunicación puede generar incertidumbre y otro tipo de sentimientos, que alejan del logro y consecución de las metas.

Los estudios realizados por diversos autores, relatan la importancia de la comunicación efectiva. “Todos nos comunicamos en el trabajo. Independientemente de cuál sea nuestro campo de acción o de cuánto sepamos sobre él, el conocimiento especializado no basta para garantizar el éxito; las habilidades para comunicarnos también son relevantes” (Adler, 2005, citado en Avendaño, 2014, p.4). Añade, que el capital humano, es decir, las personas que integran una organización, es decisivo para el éxito de esta, ya que es el que posee las habilidades, competencias y conocimientos para el logro de los objetivos. “La buena organización y administración de este capital humano depende a su vez de la gestión de la comunicación efectiva” (Adler, 2005)

Estudios realizados por Smith Cayama (2016) en la Universidad del Zulia, Punto Fijo, Venezuela, constatan que se encuentran estrechamente vinculadas diversas políticas gerenciales, entre ellas la adaptación al cambio, con la manera en que se desarrolla y fortalece la efectividad organizacional, y como infieren esos factores en el ambiente interno de la organización y en el fortalecimiento de su clima laboral.

Tal como lo detalla en su investigación, Smith Cayama (2016): “Los constantes cambios en el entorno exigen a las organizaciones su adecuación, flexibilidad a fin de sobrevivir y permanecer en el tiempo. Con relación a la manera como la organización se adapta al entorno, se percibe como adecuada, ya que la Universidad tiende a mantener relaciones en una forma recíproca, permitiendo que constantemente se adecúe a sus exigencias a través del proceso de cambio. Los

líderes eficaces producen el cambio y tienen éxito, creando el entorno futuro de la Institución. (Casado,1998)

Marco Teórico y Estudios de investigaciones aplicadas a las variables Dependientes: Comunicación Efectiva y Proactividad Adaptativa.

En el contexto empresarial actual, ha surgido un cambio paradigmático en la forma en que las organizaciones perciben a sus empleados. Anteriormente, se daba prioridad a los aspectos técnicos y operativos, como metodologías, sistemas y componentes. Sin embargo, en la actualidad, las organizaciones comprenden cada vez más que los trabajadores son un elemento fundamental para el éxito, no solo debido a su habilidad técnica en tareas específicas, sino también a sus habilidades blandas o competencias transversales, también llamadas “Habilidades blandas” (*Soft Skills*).

El término habilidades blandas se utiliza para indicar todas las competencias que no están directamente relacionadas con una tarea específica. La calidad de la industria, en términos de calidad del producto, de la organización, de los servicios y de la vida de los trabajadores, depende fuertemente de las habilidades blandas que posea el personal de cualquier nivel. La calidad del capital humano que trabaja en cualquier empresa, luego los resultados que pueden lograr dependen principalmente de sus habilidades blandas.

Diferentes académicos han visto la lista de habilidades blandas en diferentes contextos; sin embargo, las habilidades tienen el resultado común de ayudar al crecimiento personal, el aprendizaje y el éxito laboral. 5 (Gibb, 2014).

Brungardt (1996) postuló que los trabajadores de hoy en día, todas las industrias tienen tareas menos repetitivas y mucha más autónomas en su entorno de trabajo, lo que significa que tienen que tomar más decisiones, interactuar con más personas y comunicarse efectivamente con las personas de diferentes niveles. Brungardt identificaba 4 tipos de habilidades blandas necesarias para cualquier empleado: A. Trabajo en equipo, B. Resolución de problema, C. Toma de decisiones, D. Comunicación.

Es cierto que el término "habilidades blandas" a menudo se utiliza para referirse específicamente a las habilidades relacionadas con el trabajo en equipo. Brungardt (1996) señaló que todas las demás habilidades blandas, como la toma de decisiones, la resolución de problemas y la comunicación, son fundamentales para el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo eficaces.

El trabajo en equipo requiere que las personas sean capaces de comunicarse de manera efectiva, resolver problemas de manera colaborativa y tomar decisiones en conjunto. Estas habilidades, consideradas "blandas" porque no son tan fáciles de medir o cuantificar como las habilidades técnicas o "duras", son esenciales para lograr una colaboración exitosa y alcanzar metas comunes.

Entre todas estas habilidades, las habilidades de comunicación oral y escrita fueron las habilidades más importantes que los empleadores identificaron como necesarias para que cualquier empleado nuevo tenga éxito. Las habilidades deseables asociadas con la comunicación oral fueron escuchar con atención y desempeñarse bien en las entrevistas y presentaciones con los clientes. Las habilidades de comunicación escrita incluyeron la capacidad de crear informes, memorandos y correspondencia comercial claros y útiles.

Otros académicos, como Zhang y Beard (2012), realizaron estudios independientes para identificar qué habilidades blandas deben tener los profesionales e ingenieros de TI para ser efectivos en su desempeño laboral y coinciden en reconocer las habilidades de comunicación, el trabajo en equipo y la flexibilidad adaptativa.

Por otro lado, estudios realizados por Bear y Col (2008), reconocen de acuerdo a orden de importancia, la comunicación, el trabajo en equipo y la adaptabilidad como las más importantes a requerir para un óptimo desempeño organizacional.

Mientras que la medición y evaluación de las habilidades sociales debe ser un mecanismo creado por los empleadores para evaluar si una persona tiene las habilidades sociales necesarias. Esta medición debe ser una prioridad para asegurar el cumplimiento y ejercer el control social (Gibb, 2014).

Por ello determinar las competencias sociales asociadas inclusive con aspectos de inteligencia emocional que han sido señalados por Goleman (1998) reconociendo los sentimientos y las necesidades de los demás, podemos vislumbrar el centrar el enfoque en incluirlas, desarrollarlas y evaluarlas.

En el campo de la evaluación de habilidades blandas, se ha considerado la aplicación de tres teorías diferentes, que involucran evaluación, establecimiento de metas, causas y consecuencias internas o externas como se observa en la tabla 4.

Tabla 4

Teorías Administrativas base de la aplicación de las Habilidades Blandas

| TEORÍA | SUSTENTO |
|-------------------------------------|---|
| Teoría del control | Una evaluación basada en la teoría de control compara un nivel de rendimiento de referencia con el nivel de rendimiento medido real. La retroalimentación se formula con información que pretende minimizar la brecha entre el nivel esperado y el nivel medido (Gibb, 2014; Jawahar 2010). |
| Teoría del establecimiento de metas | El establecimiento de metas permite a la persona evaluada al evaluador determinar de antemano que metas alcanzar El establecimiento de metas tiene una dimensión social ya que ambas partes, subordinado y supervisor, necesitan llegar a un consenso sobre que metas comprenden el objetivo. Las metas deben ser alcanzables, pero deben ofrecer un cierto nivel de dificultad para estirar el rendimiento. (Tews & Tracey, 2009). |
| Teoría de la atribución | De acuerdo con la teoría de la atribución, el éxito o el fracaso pueden atribuirse a circunstancias internas o externas. |

Fuente: Elaboración propia con información de (Gibb, 2014)

Derivado de lo anterior, se observa, que la efectividad de la evaluación de habilidades blandas utilizando la teoría de control puede verse afectada por la falta de comprensión de qué son las habilidades blandas y si el individuo posee estrategias de autorregulación para asimilar la retroalimentación y crear un plan de acción.

En cuanto a la Teoría del establecimiento de metas: Gardner (2011) señaló que las metas bajas conducen a menos esfuerzo que las metas más altas y en muchos casos, el compromiso público para lograr las metas puede aumentar el interés de una persona por lograr esa meta. Debido a la naturaleza de las habilidades blandas, también es posible predecir algunos desafíos al intentar alcanzar las metas que son difíciles de medir. Para minimizar algunos de los desafíos, Gardner explicó que el evaluador debe brindar retroalimentación continua para ayudar al individuo evaluado a mantenerse enfocado en las metas.

Mientras que, de acuerdo con la Teoría de la Atribución, la autovalidación y la superación personal reciben un fuerte énfasis y pueden ser estrategias positivas para mejorar las habilidades blandas

Beard y Col. (2008) afirmaron que las habilidades de comunicación, las habilidades de trabajo en equipo, las habilidades de pensamiento crítico, la automotivación y el aplomo profesional están presentes en un buen líder, y todas estas habilidades están directamente relacionadas con la inteligencia emocional.

2.1.3 Variable dependiente X1 Comunicación efectiva

Teorías y definiciones de comunicación efectiva.

La comunicación es el proceso fundamental sobre el cual los seres humanos logran comunicarse, entenderse y organizarse desarrollando actividades propias de la vida y otras de interés profesional. De acuerdo con Kinicki y Kreintner (2006), la palabra comunicación proviene del latín *communis*, común, de aquí se deriva que el comunicador desea establecer una comunidad de información con otro receptor.

Asimismo, destacan la comunicación es efectiva cuando reúne características, tal como el mensaje que se desea comunicar llega a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos. La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor. Cuando no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado (mensaje de retorno), ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar, existiendo coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal, habiendo escogido el momento, la palabra y la actitud apropiada.

En el mundo organizacional, la comunicación efectiva es un medio utilizado en los diversos procesos administrativos, esto radica en la relación directa con la

función de gerencia, de manera que esta puede definirse como una transferencia de información. En este sentido, la comunicación permite la interacción e integración de los recursos humanos; es efectiva para generar cambio de conductas, hacer productiva la información y lograr las metas.

Puede considerarse, como un proceso que ocurre entre los miembros, en forma colectiva, hacia una unificación de la organización en el ámbito social; por lo cual, debe darse en forma dinámica, donde sea constante el flujo, pero respetando el grado de identificación de estructura.

La comunicación efectiva juega un papel fundamental en las instituciones educativas, abarcando todas las áreas de la estructura organizativa, para proporcionar los medios necesarios para la transmisión de información facilitando la realización de actividades y el logro de objetivos propuestos por la organización. Es importante señalar, que la comunicación proporciona los medios para reunir y diseminar información necesaria para la retroalimentación y asesoramiento a los trabajadores en el proceso de evaluación de desempeño laboral.

Al respecto, Koontz y Weihrich (2004) expresan, la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último lo comprenda. De lo cual se deduce, la comunicación en una institución educativa comprende múltiples interacciones donde se abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados es por ello que en toda organización educativa debe disponer de la información necesaria para la correcta realización de sus labores.

La imposibilidad de determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización es esencial, pero insuficiente para dirigir esto no solo significa enunciar hechos, sino también darlos a conocer en tal forma que los

empleados de la organización se sientan inspirados por el fortalecimiento de los elementos que le caracteriza como son: valores, objetivos y roles gerenciales.

En este contexto, la comunicación efectiva, según Koontz y Weihrich (2004) es más que sólo transmitir información a los empleados requiere de contactos frente a frente en condiciones de apertura y confianza. Lo que quiere decir que una verdadera comunicación efectiva, no suele requerirse costosos y sofisticados medios de comunicación, sino la disposición de los superiores a participar en la comunicación frente a frente.

Por consiguiente, la comunicación efectiva es un instrumento que permite a la organización informarse en dirección de los objetivos, estimulando las actividades y la proyección de una imagen nueva hacia el entorno.

De igual forma Koontz y Weihrich (2004) plantean, es preciso identificar los elementos y factores decisivos en el proceso de la comunicación para así lograr la su efectividad resaltando que es responsabilidad de todos los miembros de una organización, los cuales persiguen un propósito común.

El grado de efectividad de la comunicación puede evaluarse conforme a los resultados esperados. Para ello es preciso que los gerentes establezcan pasos a seguir para que fluya una comunicación efectiva:

1. Los emisores de mensajes deben concebir claramente lo que desean comunicar es decir aclarar el propósito del mensaje y trazar un plan para la consecución.
2. Para que la comunicación sea efectiva es preciso que la codificación y descodificación se realicen símbolos familiares para el emisor y para el receptor del mensaje (Valores y objetivos comunes).
3. El contenido del mensaje debe ser acorde con el nivel de conocimientos de sus destinatarios y con el ambiente organizacional.

4. Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información. Siempre que resulte apropiado hacerlo, se debe comunicar algo que sea valioso para ellos.

5. Debe existir la retroalimentación de la información, esto se logra haciendo preguntas, solicitando la participación y alentando a los receptores a exponer sus reacciones al mensaje.

6. La comunicación efectiva es responsabilidad no solo del emisor, sino también del receptor de la información.

La comunicación efectiva representa el aspecto administrativo que más controversias ha originado entre gerentes; pues es el vínculo de éstos con los empleados para mantener el éxito efectivo. En este orden de ideas Martínez y Nosnik (2002), refieren que la comunicación efectiva es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se puede desempeñar de acuerdo con él en la organización. Existen diferentes formas de canalización de la comunicación, para el flujo libre de información en el cumplimiento de las responsabilidades de manera efectiva, es más que sólo transmitir información, requiere de contactos frente a frente en condiciones de apertura y confianza.

2.1.4 Variable dependiente X2 Proactividad Adaptativa

Con el constante cambio que hay en el mundo llegan nuevas problemáticas y para poder enfrentarlas se necesita estar en constante actualización y tener una cultura abierta y flexible, ya que después al tener una cultura un tanto rígida, podría provocar choques y una resistencia a estos cambios.

El termino de proactividad adaptativa, surge de la vinculación del termino proactividad y la adaptación al cambio, como han descrito diversos autores, la necesidad imperante de la existencia de un proceso constante que permite entender el cambio, enfrentarlo y adaptarse a él, es un elemento dinamizador que permite ser abordado desde la perspectiva del individuo, grupo y organización. Permite a la organización adaptarse al entorno, mejorar el desempeño y alinearse con la implementación de estrategias. (Rivera 2013; García 2015; Pérez 2017).

Se debe comprender que los cambios organizacionales provienen de los avances que se van dando conforme los progresos que llegan con el paso del tiempo. No se puede esperar que las organizaciones esperen a que los cambios lleguen para comenzar a actuar, se debe estar en al tanto de las tendencias que se pueden presentar, se necesita que sean proactivas para estos cambios.

Ejemplo de ello son los cambios tecnológicos que los nuevos escenarios organizacionales han derivado, donde los empleados han tenido que adquirir nuevas habilidades y conocimientos para maximizar sus resultados.

La adaptación al cambio en las empresas podría implicar el establecimiento de una metodología estructurada para responder a las peticiones de cambio en el entorno empresarial o establecer mecanismos de respuesta para responder a los cambios en el lugar de trabajo (como nuevas políticas o tecnologías).

Han sido diversos los autores que a lo largo de los años han intentado definir el concepto, en la tabla 5 se observa su cronología.

Tabla 5
Definición de Proactividad Adaptativa

| Autor (es) | Definición |
|------------------------------|---|
| Frankl (1946) | Actitud en la que el sujeto asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativas en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras |
| Popper (1985) | Desarrollo autoconsciente de acciones creativas para la generación de las mejores oportunidades posibles, con sometimiento permanente de todo el proceso a la más razonable, rigurosa y eficaz refutación |
| Larson (1986) | Las personas proactivas son aquellas que toman el control, tienen iniciativa, son decisivos, firmes y consistentes. |
| Bell & Staw (1989) | Habilidad para conseguir logros profesionales y la capacidad para influir sobre las decisiones importantes en una organización. |
| Bateman & Crant (1993) | Capacidad de cambiar las cosas, lanzar nuevas iniciativas, generar cambios constructivos, ser promotor de nuevas circunstancias. |
| Schwarzer (1999) | Medio para lograr los objetivos que nos proponemos, que se basa en la confianza en poder anticiparnos a un conflicto y tener la capacidad de actuar para prevenirlo. |
| Molini (1999) | Desarrollo autoconsciente de acciones creativas para la generación de las mejores oportunidades posibles, con sometimiento permanente de todo el proceso a la más razonable, rigurosa y eficaz refutación. |
| Popper (2005) | Intento por descubrir nuevos retos que se plantean en el futuro, con el fin de que en el presente tomemos medidas para hacerles frente de la mejor manera posible. |
| Arévalo (2008) | Actitud de búsqueda constante de oportunidades de desarrollo, de fijarse objetivos efectivos orientados al cambio positivo, capaz de hacer personas emprendedoras en la acción de conseguir resultados tangibles. |
| Grant & Ashford (2008) | Incluir hacer cosas antes de que se les pida, inventar nuevos medios y / o negociar nuevos fines. |
| Belschack & DenHartog (2010) | Conjunto diverso de conductas automotivadas y orientadas al cambio que pretenden influir en el ambiente con el fin de lograr ciertos objetivos individuales, |

grupales u organizacionales.

| | |
|------------------------|---|
| Erkutku & Chafra(2012) | Establezcan sus propias metas y reglas, diseñen su propio trabajo, se comuniquen en colaboración y tomen decisiones democráticamente. |
| Parker & Wang(2015) | Pensamiento orientado al futuro, en la orientación al aprendizaje y en la necesidad de pensar |
| Maden (2016) | Comportamiento que supone riesgos, sentirse psicológicamente seguro en el ambiente de trabajo inmediato es crucial para que los individuos acepten el desafío de actuar proactivamente. |
| Salessi & Omar(2017) | Conjunto de conductas auto-motivadas, centradas en el futuro y orientadas al cambio. |
| Velasco (2020) | Anticipación en el ofrecimiento del servicio, un no esperar a que el ciudadano o ciudadana vayan a buscar lo que necesitan. |

Fuente: Elaboración propia, con recopilación de diversos autores.

Un estudio realizado por Cadavid (2018), cuyo objetivo es comprender las formas de adaptación al cambio organizacional que tienen algunos jefes de la industria automotriz, utilizando como método una Investigación cualitativa de enfoque descriptivo y con sentido hermenéutico.

Dicho estudio de caso basado en entrevistas semiestructuradas a jefes de unidad de una empresa industrial del sector automotriz de la ciudad de Medellín, dentro de los resultados obtenidos se encontró según señala la autora, que el proceso adaptativo de los sujetos se dio adecuadamente tanto a nivel interno como a nivel del medio ambiente en el que se desenvuelven los sujetos, empleando diferentes elementos internos y externos para conseguir una adaptación exitosa. Llegando a la conclusión de que los jefes de unidad están satisfechos con su nuevo cargo y las implicaciones que tiene a nivel de estatus, reconocimiento y nivel de responsabilidad, pero consideran que hay falencias administrativas con el proceso

de cambio tales como la nivelación en la compensación económica y el acompañamiento formativo para recibir el nuevo cambio.

En lo correspondiente a los hallazgos se encuentran en la mayoría de los artículos, afirmaciones generalizadas que hacen referencia a que en la medida en que una organización que esté preparada para el cambio, podrá acogerlo y aprender de él con mayor velocidad (Velásquez 2005; Martínez 2010; Castaño 2009). Es decir, se pone de manifiesto que el actor clave del cambio en las organizaciones es el capital humano (Pérez, 2007) y la gestión adaptativa que logre hacerse a este en el proceso de transformación organizacional con el fin de mantener su compromiso y satisfacción laboral.

De acuerdo con Bateman y Crant (1993) en su teoría de la dimensión proactiva de la personalidad “la proactividad es una capacidad de cambiar las situaciones, producir nuevas iniciativas, generar nuevas ideas o cambios constructivos y promover nuevas circunstancias”, básicamente hablamos de anticiparse y crear cambios. La proactividad no sólo consiste en ser flexible y estar atento a los cambios próximos o que pueden suceder, sino que es imprescindible tener iniciativa para generar un cambio en el ámbito que se decida.

El autor Covey (1996) indica que tener el hábito de ser proactivo en actividades cotidianas, brinda autonomía para optar por distintas soluciones a estímulos que surjan en el día a día. De igual forma, el autor menciona que las personas proactivas son listas, se mueven por valores, interpretan la realidad y saben lo que se necesita.

La iniciativa y proactividad la define como una “pre-disposición a crear las condiciones que, si bien no aseguran el desarrollo de los acontecimientos, procuran

disminuir o atenuar las circunstancias de naturaleza adversa a lo inicialmente proyectado” de acuerdo a Ángel Olaz (2009, p.196).

El ser proactivo implica una representación del ser humano prevenido y atento ante los dilemas que se puedan presentar, asimismo, toma ventaja de las oportunidades y es agente del cambio, esto en base a los autores Parker, Bindl y Strauss (2010). Tener una meta u objetivo va incluido en este proceso, donde el individuo busca una mejora tanto interna como externamente. Francke Ramm menciona (2013) “La actitud proactiva es una variable precisa para sobrevivir y competir en un entorno que va en constante cambio y competitivo”.

A lo largo del tiempo las definiciones se han ido complementando una con otra con las distintas opiniones de los autores, pero siempre apuntan a la misma dirección. Inicialmente se consideraba ser proactivo a tener la capacidad de anticiparse a eventos y crear estrategias, posteriormente, Covey (1996) lo complementa mencionando que hacerlo un hábito facilita nuestras vidas y nos genera una habilidad de reconocer lo que se necesita para ser autónomos en nuestras actividades.

Las diferencias entre los distintos tipos de personalidad ya sea positiva o negativa, repercuten en nuestras actividades cotidianas y tienen una influencia en nuestro entorno, las personas con personalidad proactiva generan un ambiente de alto rendimiento.

Existe una teoría del control que mencionan los autores Grant y Ashford (2008), en donde mencionan que los distintos tipos de estrés pueden incentivar una conducta proactiva. Esto debido a que cuando los individuos perciben algo desorganizado, buscan maneras inmediatas para disminuir la presión y tener todo bajo control.

De acuerdo con Molini (1999) mantiene una hipótesis sobre la teoría de la proactividad, la cual consiste en 7 distintos puntos que se resumen de la siguiente manera: Establecer objetivos relevantes, concentrar esfuerzos en la generación de oportunidades, desarrollar un proceso de creatividad, potenciar la autoconciencia, gestionar eficazmente el tiempo, información y conocimientos, corregir los errores y colaborar en equipo.

El clima organizacional puede estar basado en distintos factores, en este caso, se analiza la variable de proactividad que impacta directamente en el fortalecimiento del entorno en las organizaciones.

De acuerdo con las teorías previamente mencionadas es importante destacar que la proactividad genera un ambiente positivo de dedicación, de responsabilidad en actividades y de creación de nuevas ideas, lo que conlleva al mismo desarrollo de la organización. Se puede encontrar la relación entre el individuo proactivo y el clima organizacional basándonos en que Bateman y Crant (1993), aseguran que la proactividad es lanzar nuevas iniciativas, responsabilizarse y poner en marcha las ideas, características que facilitan el buen desempeño organizacional, ya que generan dirección y determinación en estrategias de la misma.

La proactividad comprende que la preparación ante cualquier situación es una importante característica por lo que se puede asociar al planeamiento estratégico en las organizaciones, también la creatividad y la persistencia son elementos del ser proactivo que forman parte de un entorno corporativo que propone conseguir distintos cambios o bien, metas.

El clima organizacional se ve beneficiado por la conformación de un equipo proactivo, tal como la visión y actitud del jefe, la buena relación jefe-empleado y el

trato adecuado a los clientes. Este equipo proactivo se puede definir con distintas acciones cotidianas, como buscar oportunidades de negocio en donde se puedan ver beneficiados todos, así como crear propias oportunidades mediante el esfuerzo individual o en conjunto que conlleva a mejores circunstancias. Fomentar la iniciativa de proponer nuevas ideas o estrategias es propio de alguien proactivo y mantener una actitud de control por parte del dirigente es clave para direccionar a la organización de manera proactiva.

Diversos estudios en el campo laboral, han abordado la relación entre el clima organizacional y la proactividad, tal es el caso del realizado por Abanto et al 2019, denominado “Clima laboral y proactividad en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chepén” realizado en Perú, donde aplicaron como metodología cuantitativa con recolección y análisis de datos y tenía como objetivo, determinar si existe relación directa entre clima laboral y proactividad en los colaboradores de la Municipalidad. Como resultados obtuvieron lo siguiente según señalan las autoras: Se evidenció una relación directa entre el clima laboral y la proactividad, obteniendo una correlación significativa.

Dentro de los hallazgos mencionados, indican que la proactividad está relacionada por diferentes factores, incluido en estos el clima organizacional, que determinan su actitud y percepción hacia su trabajo y organización

De tal manera que la proactividad tiene una relación directa con el clima laboral lo que se da a conocer que las capacidades de iniciativas de cada colaborador son bajas debido que no son personas positivas ante las situaciones, para evitar caer en el victimismo, no son personas creativas, para poder elaborar constantemente alternativas, dichos factores se ven reflejados en las diferentes situaciones del entorno interno de la organización.”

Asimismo, Quiñones (2019), realizó una investigación en Lima, Perú, un estudio cuantitativo con recolección y análisis de datos, la determinación de la relación entre la personalidad proactiva y la procrastinación laboral, donde como resultados obtuvo que cuanto mayores son los rasgos de personalidad proactiva menor será la procrastinación en el trabajo.

En dicho estudio también determinaron que la presencia de conductas proactivas dentro de la organización accede a más del 50% de los colaboradores. Este es un claro indicador de que cuando el trabajador se sienta más comprometido, menores serán las actitudes de postergar sus actividades.

De igual manera destacaron que la actitud proactiva entre los colaboradores lo que conlleva a ser un factor positivo para la empresa de manera general, por lo tanto, es un clima organizacional armónico.

2.1.5 Variable mediadora Trabajo en equipo

El trabajo en equipo, es un elemento clave si de clima organizacional efectivo se trata, debido a que su integración y evolución constante, son fundamentales para las organizaciones, permite la correcta integración y desenvolverse en las tareas de una mejor manera.

Son diversas las teorías que dan soporte a esta habilidad y se presentan a continuación: 1) Teoría de Belbín (1981), señala la asignación de un rol activo de los individuos y para el desarrollo y definición de sus roles, así como el planteamiento de la existencia de la flexibilidad como elemento clave para la modificación de conductas existentes, que permiten adecuarse a características personales.

Por otro lado, Katz y Kahn (1978), señalan que los individuos adquieren roles definidos con antelación, lo que genera el desarrollo de perspectivas más flexibles, permitiendo que se dé el dinamismo en la organización y la modulación de los roles que los empleados adquieren.

Un modelo semejante a la Teoría de los Roles, es el Modelo de Organización Didáctica de Rol (Graen y Scandura 1987) que indica que el desarrollo del rol se basa en tres etapas (adopción de rol, elaboración de rol y rutinización de rol) y tiene el objetivo de analizar la interacción de los miembros de un equipo, lo que deriva en la adopción de distintos roles de interdependientes, funcionales y efectivos para la finalización de la tarea del equipo (Belbín, 1993)

Diferentes autores ilustran con datos objetivos la presencia del trabajo en equipo en las empresas:

Por otro lado, estudios realizados por Kayes (2005) afirman que, en empresas de más de 100 trabajadores, más del 80% utiliza alguna forma de trabajo en equipo. En 1993 constatan como el 91% de las empresas ya utilizaba algún tipo de equipo para resolver problemas. El trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva (Badger, Sadler et al, 1997; Roussea et al 2006; Tjosvold, 1991).

Definido como el colectivo humano que involucra moral, efectividad en la tarea y relevancia en la organización, caracterizado por la identidad para el alcance de objetivos la aceptación de los roles y por una comunicación eficaz, con cohesión y afinidad que permite buenas relaciones, a su vez, serán la serie de estrategias y metodología que un conjunto de personas empleará para el logro de las metas propuestas. (Solorio 2012; Gómez et al 2003; Cardona 2006; Morales et al 2010).

Mientras que Jordan, M (2013) define trabajo en equipo como un conjunto ilimitado de personas con talentos y habilidades complementarias directamente relacionadas entre sí que trabajan para conseguir objetivos determinados y comunes, con un alto grado de compromiso, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque acordado por lo cual se consideran mutuamente responsables.

Enríquez (2016) señala la relación del trabajo con el clima organizacional y dice que el trabajo en equipo como un aspecto para un efectivo clima organizacionales importante, por lo que debe estar en constante evaluación y control, porque es una parte fundamental en la mayoría de empresas, facilita que los miembros se sientan a gusto en su lugar de trabajo y desarrollen las tareas de una mejor manera; cuando se menciona una organización, se habla de un grupo de personas que van encaminadas hacia un mismo objetivo.

El trabajo en equipo en esta organización está relacionado al clima organizacional, el cual favorece la unidad de un propósito por medio de aportaciones de sus integrantes; se recomienda fomentar el trabajo en equipo por medio de capacitaciones en donde se pueda observar y dar a conocer la importancia del mismo, lo que apoyará a cultivar un sentido de pertenencia y un clima organizacional saludable.

2.2 Hipótesis Específicas

H1.- La comunicación efectiva es una habilidad blanda que influye de manera directa en el clima organizacional de las administraciones públicas municipales.

H2.- La comunicación efectiva es una habilidad blanda que a través del trabajo en equipo influyen de manera indirecta en el fortalecimiento del clima organizacional de las administraciones públicas municipales.

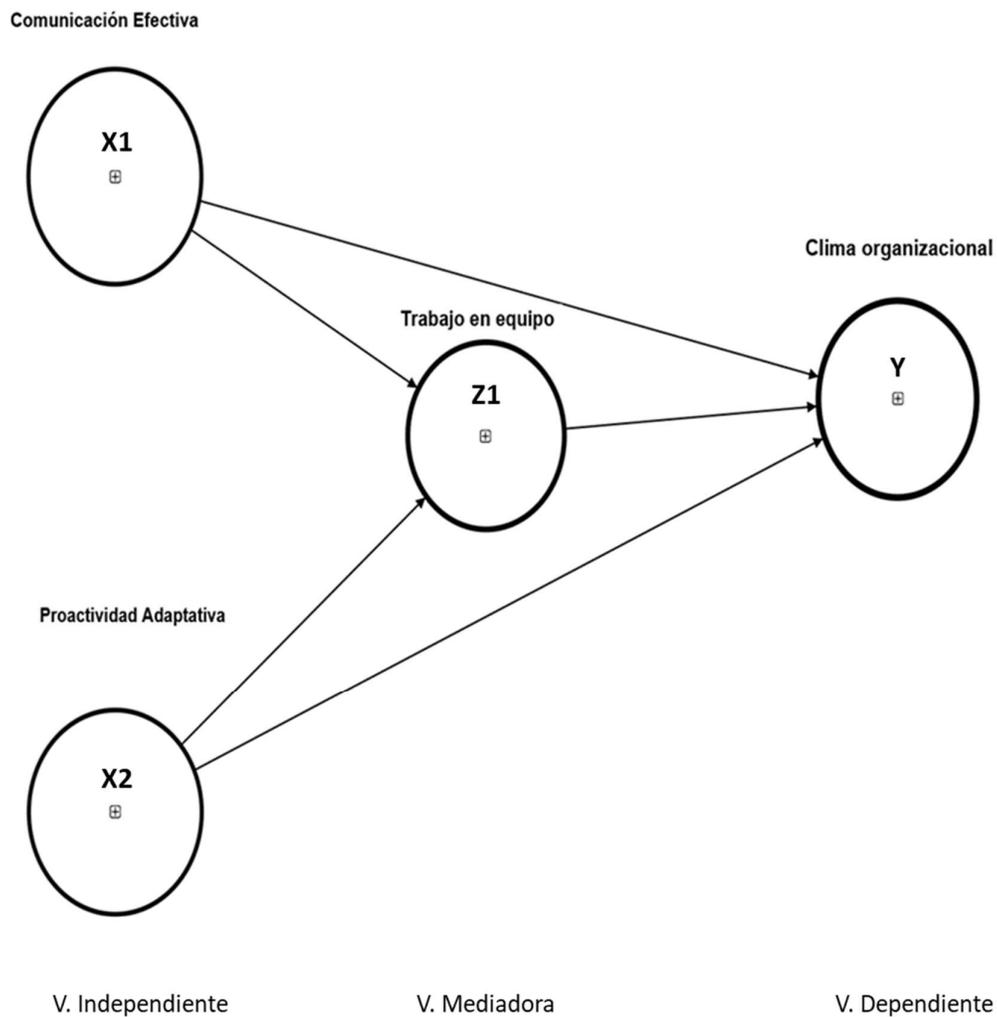
H3.- La proactividad adaptativa es una habilidad blanda que influye de manera directa en el clima organizacional de las administraciones públicas municipales.

H4.- La proactividad adaptativa es una habilidad blanda que a través del trabajo en equipo influyen a través del trabajo en equipo en el fortalecimiento del clima organizacional de las administraciones públicas municipales.

2.2.1 Representación gráfica de la hipótesis

Figura 2

Representación grafica de la hipotesis.



En la tabla 6, se presentan la relación de las variables de estudio que conforman las hipótesis de esta investigación.

Tabla 6
Tabla de Relación Estructural Hipótesis - Marco Teórico

| REFERENCIA | X1 | X2 | Z1 | Y |
|--------------------------------------|----|----|----|---|
| Abanto y Santillán (2019). | | X | Z | X |
| Adler, R(2005) | X | | | X |
| Agazarian (1989) | | X | X | |
| Ansede (2010) | X | | | |
| Bateman, & Crant, (1993) | X | X | | |
| Beaurd y Col (2008) | X | X | X | |
| Beckhard (1969) | | X | | X |
| Belbin, R. M. (2012) | | | X | X |
| Brungardt, C. (1996) | | | X | X |
| Casado (1998) | X | X | | |
| Covey (1996) | | X | | |
| Csikszentmihalyi & Seligman. (2000). | | | | X |
| Davis y Newstron (1998) | X | X | | X |
| Dessler, (1996) | X | | | X |
| Enríquez, H. (2016) | | | X | X |
| Garcia (2015) | | X | X | |
| Gaxiola (2011) | X | X | X | |
| Gibb, S. (2014) | X | X | X | |
| Kinicki y Kreinther (2006) | X | | | |
| Koontz y Wehrich (2004) | X | | | X |
| Marques (2013) | | | X | |
| Moore, & Frank (2013) | X | X | X | |
| Naranjo, Tovar y Córdoba, (2008) | X | | | X |
| Parker, Bindl, & Strauss, (2010). | | X | | |
| Paz (2017) | X | | X | X |
| Perez (2017) | | X | | |
| Pineda & Valencia (2011). | X | X | | X |
| Ramos (2012) | | | X | X |
| Rivera(2015) | | X | | |
| Robbins (2004) | | X | | X |
| Robles (2012) | | | | |
| Rodriguez (2002) | X | X | | X |
| Segredo, P. (2013) | X | | | X |
| Smith Cayama (2010) | X | X | | X |
| Tapia y Ventura (2015) | X | | | X |
| Taquiri y Litwiri (1968) | | | | X |
| Torres (2011) | | | | |
| Vargas (2016) | | X | | X |
| Velazquez (2013) | X | X | | X |
| Ventrella, S. (2000) | | X | X | |
| Villagomez (2020) | X | | | X |
| Zhan y Breard (2012) | | | | X |

CAPÍTULO III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En este capítulo se detalla la estrategia metodológica empleada en esta investigación. Se describe el tipo de investigación, el diseño, las características de la población y la muestra seleccionada, así como los métodos de análisis empleado, los instrumentos de medición y la validez de contenido.

3.1 Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación es un diseño de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal. Cuyo alcance es descriptivo – explicativo. En el cual se empleó un muestreo no probabilístico intencional. Como técnica de recolección de datos se desarrollo fue un cuestionario y el instrumento un cuestionario de auto reporte. Además, se analizó la fiabilidad y validez de los resultados, con el uso de la técnica de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales. PLS SEM. Tal como señala Vara-Horna, (2012), los diseños son planes y estrategias concebidos para obtener respuestas confiables a las preguntas de investigación.

3.2 Población, marco muestral y muestra

3.2.1 Población

Derivado de la determinación de la población de estudios, se procedió a la búsqueda y obtención en fuentes de información oficial de la población actual que labora en los municipios de San Nicolás de los Garza, N.L y en San Pedro Garza García, N.L. Para la obtención de dichos datos se hicieron consultas en el portal del Gobierno denominado Transparencia.

Se ha determinado seleccionar a estos dos municipios del Estado de Nuevo León debido a que son los municipios que tienen un mayor Índice de Desarrollo Humano Municipal (IDHM), el cual revela las áreas de oportunidad para mejorar las condiciones de bienestar mediante políticas y acciones para el desarrollo, así como la dotación de recursos públicos. Este es propuesto, por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); organización que fue establecida para fortalecer el desarrollo y que propicia generar soluciones a países que se encuentran en la búsqueda de lograr sus propios estándares de desarrollo y consolidar sus propias metas de desarrollo, para así lograr objetivos compartidos y comprometidos con la propia comunidad internacional, la cual buscan realizar basándose en la práctica efectiva y apoyándose en el conocimiento de expertos, incluyendo en todo ello los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS).

El IDH resume el avance y desarrollo que obtienen los municipios en tres dimensiones consideradas como básicas para el desarrollo de las personas: saludos, educación e ingreso. De acuerdo al último reporte presentado por PNDU, dos municipios de estado de Nuevo León, alcanzaron una importante calificación en este índice, por un lado, San Pedro Garza García N.L. logro un IDH de 0.871, mientras que el municipio de San Nicolás de los Garza, 0.849, ambos ubicados en la zona denominada área metropolitana.

Además, estos municipios, buscan cumplir con el Plan de Desarrollo Nacional emitido por el gobierno de México, en el apartado II. sobre la Política social, que se debe de construir un país con bienestar, señala la gestión de estrategias para una nueva vía hacia el desarrollo para el bienestar, con participación de la sociedad.

Al implementar estas medidas, las administraciones públicas municipales podrán fortalecer su capacidad interna, mejorar la calidad de los servicios que brindan y fomentar un clima organizacional positivo y productivo. El desarrollo de habilidades se convierte así en un factor clave para el éxito y la efectividad de estas organizaciones.

Tabla 7
Población y muestra de la investigación.

| Segmentación | Cantidad | Muestra |
|--|-----------------|----------------|
| Municipio de San Nicolás de los Garza NL | 1864 | 187 |
| Municipio de San Pedro Garza Garcia NL | 1851 | 164 |
| Total | 3715 | 351 |

3.2.2 Tamaño de muestra

A continuación, se detalla el procedimiento para el cálculo de la muestra y su procedimiento de extracción.

Cuando se determina una muestra hay elementos que son importantes tener presentes. El **error**, es un porcentaje del riesgo máximo que debes tomar o de error potencial que se puede tolerar para evitar que la muestra no sea representativa de la población. Los niveles de error varían entre el 1% y el 5%. Asimismo, existe el **porcentaje estimado de la muestra**, que es la probabilidad de ocurrencia del fenómeno, la cual se estima sobre marcos de muestreo previo o se define. Por último, el **nivel de confianza**, que esta es el porcentaje o proporción de que la muestra es representativa de la población que se definió en la muestra. Hernández Sampieri (2018).

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la proporción

P= Es la proporción preliminar en la que se espera se presente un cierto atributo o interés, fijada por el investigador.

Q= También llamada (1-P) es la proporción que espera el investigador en la que no se presente el atributo o interés.

e= Es el valor del error tolerado, igual 0.05 para un 95% de nivel de confianza.

Z= Es un valor de distribución normal estandarizada correspondiente a un cierto nivel de confianza, para 0.05 es igual a 1.96 (Rositas,2014)

Con una población total de 3715, aplicando un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5%, la muestra determinada es de un total de **348 encuestados**. Para efectos de esta investigación. Basada en un muestreo no probabilístico de los municipios con mayor IDH.

3.2.3 Sujetos de estudio

Secretarios, directores, coordinadores, jefes de departamento, así como personal de administrativo y de apoyo, de las administraciones municipales de los municipios de San Nicolás de los Garza y San Pedro Garza Garcia, NL.

3.3 Métodos de recolección de datos

El método de recolección de datos fue a través del instrumento auto aplicado; (Ver anexo 1) y se aplicó de forma virtual, empleando un formato FORMS. El cual permitió la obtención de los datos a evaluar.

Una vez finalizado y validado el instrumento, se procedió a generar una estrategia de obtención de la data, ya que, dada la naturaleza de su aplicación, las instituciones y el volumen de la muestra, la correcta organización de tiempos, recursos y formas, garantizan el correcto avance del instrumento.

De acuerdo al periodo en el que este fue aplicado y derivado de las condiciones pertinentes por los efectos de la pandemia por COVID – 19, en muchas instancias laborales, las actividades en México de manera presencial se encontraban restringidas, por lo que, para poder efectuar esta aplicación, fue preciso emplear métodos electrónicos, para la obtención de los datos.

Por ello se realizó el instrumento en un formulario de *Forms*, el cual genera un link que puede ser convertido en código QR o hipervínculo, el cual sirvió para poder canalizar y hacer llegar a las instancias correspondientes lo que era preciso aplicar para efectos de esta investigación.

La primera etapa de aplicación se llevó a cabo en el municipio de San Nicolás de los Garza, en donde con apoyo del personal de Recursos Humanos se calendarizo la aplicación en las diversas Secretarías que conforman el municipio.

Posteriormente y habiendo concluido en la anterior municipalidad, se continuó con la aplicación del instrumento en el municipio de San Pedro Garza García, N.L. La planificación de la aplicación se puede observar en el Anexo 2.

3.3.1 Elaboración del Instrumento

El cuestionario está conformado por 4 secciones, que a continuación serán detalladas. La primera sección está compuesta por el perfil del encuestado con un total de 11 ítems. La segunda sección consta de 4 apartados, los dos primeros miden las variables independientes, el tercero la variable mediadora y el cuarto la variable dependiente.

1. **Información demográfica y laboral.** Se indaga sobre el sexo, la edad, escolaridad, estados civil, antigüedad en el lugar de trabajo, puesto, antigüedad del puesto actual, puesto de su jefe inmediato superior, antigüedad del puesto de su jefe inmediato superior.

2. **Comunicación efectiva (VII):** La cual busca medir la forma en que la organización informa y conduce al cumplimiento de los objetivos planteados. Los indicadores de la escala se basaron en estudios previos de Kiniki y Kreintner (2006), Koontz y Wirhrich (2004), Segredo (2016). La escala de medición fue de seis puntos: nunca, casi nunca, pocas veces, con frecuencia, casi siempre y siempre.

3. **Proactividad Adaptativa (XI):** La forma en que incide la naturaleza del cambio y se afronte para disminuir las situaciones adversas y por ende competir con el entorno. Los indicadores de escala se basaron en estudios previos de: Cadavid (2018), Perez (2017); Bateman y Crant (1993). La escala de

medición fue de seis puntos: nunca, casi nunca, pocas veces, con frecuencia, casi siempre y siempre.

4. **Trabajo en equipo (IV)**: Se mide el nivel de interacción entre dos o más personas para lograr un fin común. Los indicadores de la escala se basaron en estudios previos de Torreles (2011), Cardona (2006) y Navarro (2015). La escala de medición fue de seis puntos: nunca, casi nunca, pocas veces, con frecuencia, casi siempre y siempre.

5. **Clima Organizacional (VI)**: Se mide la forma en la que los empleados perciben, se motivan e interactúan con los demás compañeros en la organización. Los indicadores de escala se basaron en estudios previos de Litwin y Stringer (1968) La escala de medición fue de seis puntos: nunca, casi nunca, pocas veces, con frecuencia, casi siempre y siempre.

Asimismo, es importante mencionar que el instrumento de investigación planteado fue sometido a una fase validación de expertos de acuerdo a la rúbrica otorgada por la parte académica de la USMP, misma que validó, suficiencia, claridad, coherencia y relevancia de los ítems planteados.

La validez en términos generales, se describe como el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir y de ella desprende tres diferentes tipos de evidencia: la validez de contenido, la validez relacionada con el criterio y la validez de constructo. (Hernández S., F. Collado, & B. Lucio, 2006).

Se solicitó a tres expertos en el área de Recursos Humanos y Administración Pública, examinaron el cuestionario a fin de emitir su análisis y punto de vista, así como una evaluación de las variables independientes y la dependiente de acuerdo

a la pertinencia con las definiciones y dimensiones entre cada uno de los ítems y las variables propuestas.

De acuerdo a las recomendaciones emitidas, se ajustan los términos indicados en las variables señaladas y se realizaron los ajustes correspondientes.

En Anexo I, se puede ubicar el instrumento de investigación propuesto.

3.3.2 Operacionalización de las variables de la hipótesis

Tabla 8
Operacionalización de las variables

| <i>Variable / Autor</i> | <i>Definición operativa</i> | <i>Ítems</i> | <i>Escala</i> |
|--|--|--|--|
| Comunicación Efectiva (Kiniki y Keintner, 2006) | Es el mecanismo a través del cual la organización se informa y conduce en dirección hacia los objetivos y actividades. | CE1 Mi jefe inmediato sabe escuchar, está atento y receptivo. CE2 Toma en cuenta mi opinión mis comentarios son tomados en cuenta. CE3 Mi jefe inmediato es capaz de persuadir a los demás miembros del equipo para que comprendan su punto de vista y puedan hacer lo que él espera CE4 Mantiene buena comunicación entre los empleados es clara, directa y cercana CE5 La comunicación entre los empleados es clara, directa y cercana CE6 Le resulta fácil expresar sus opiniones a los compañeros de trabajo CE7 Puede expresar con seguridad sus afirmaciones a la hora de comunicar mi opinión | La escala de medición fue de seis puntos donde: |
| Proactividad Adaptativa (Perez Vallejo 2017, Garcia Rubiano 2015, Rivera Gonzalez 2013, Cadavid E 2018, Bateman y Crant (1993), Covey (1996), Parker, Bindl y Strauss (2010) | Proceso que incide en que la organización entienda la naturaleza del cambio y lo afronte adaptativamente. Es la capacidad de crear condiciones que procuran disminuir las circunstancias de naturaleza adversa, permite competir en un entorno que va en constante cambio y competencia. | AC9 Cuenta con la capacitación adecuada para enfrentar los cambios que se presentan AC10 Conoce con detalle la estructura organizacional y puede cambiar de puesto si se lo proponen AC 11 Las propuestas de mi jefe son consideradas para el desarrollo de nuevos proyectos AC12 Tiene confianza de los nuevos comienzos, si tiene la certeza en las actividades por hacer AC13 Considero a mi jefe inmediato una persona flexible e innovadora PA20 Suele anticiparse a las actividades que pueden llegar a suceder. PA21 Ante una situación imprevista puede fácilmente tomar una decisión. PA22 Con facilidad logra transmitir sus ideas y que las personas compartan su punto de vista. PA23 Está en constante búsqueda de soluciones creativas a las situaciones. PA24 Delega oportunamente actividades a sus empleados. PA25 Implementa estrategias para fortalecer las habilidades entre los integrantes del equipo. | Nunca = 0 Casi Nunca = 1 Pocas Veces =2 Con frecuencia = 3 Casi siempre = 4 Siempre = 5 |

| | | |
|---|---|--|
| <p>Trabajo en Equipo (Torreles C. 2011, Navarro 2015, Cardona 2006.</p> | <p>Interacción entre dos o más personas para lograr un fin común.</p> | <p>TE26 En su área promueve constantemente el trabajo en equipo. TE27 Cuenta con el apoyo y cooperación de los miembros de su equipo de trabajo. TE28 Fomenta que todos los miembros del equipo tengan las mismas expectativas para el logro de resultados. TE29 Cada miembro del equipo hace una contribución significativa. TE30 Implementa los mecanismos establecidos por el Municipio para supervisar el trabajo en equipo. TE31 Realiza reuniones periódicamente con los empleados.</p> |
| <p>Clima Organizacional (Litwin y Stringer 1968)</p> | <p>La forma en que los empleados percibe, se motivan e interactúan con los demás compañeros en la organización.</p> | <p>CO32 Poseo información sobre los objetivos y políticas de la administración municipal. CO33 Tengo apoyo para el desarrollo de las actividades por parte de mis superiores. CO34 Recibo retroalimentación periódica sobre mi desempeño en el puesto que se desarrolló. CO35 Cuento con las herramientas necesarias para optimizar el desarrollo de mi trabajo. CO36 Existe confianza entre los colaboradores de mi equipo de trabajo. CO37 Recibo recompensas por el cumplimiento de metas y objetivos. CO38 La remuneración que recibo por el trabajo que desempeño, satisface mis necesidades económicas. CO39 El trabajo que desempeño, satisface mi desarrollo personal. CO40 Me siento orgulloso de pertenecer a la Administración de este Municipio.</p> |

3.4 Fiabilidad y Validez de constructos

En la tabla 9, se observa el análisis de fiabilidad y validez de constructos de las escalas, el análisis de fiabilidad muestra que todas las escalas tienen altos niveles de consistencia interna, y en el análisis de constructos se observa que la varianza media extraída (AVE), que es el resultado del promedio de la suma de las cargas factoriales al cuadrado. Los resultados obtenidos evidencian que las variables cumplen con el parámetro requerido ($AVE > 0.50$), de alto nivel de validez de constructo.

Los resultados observados para las variables de estudio fueron: comunicación efectiva ($\alpha=0.928$, AVE= 70.1%); proactividad adaptativa ($\alpha= 0.962$, AVE= 72.5%); trabajo en equipo ($\alpha=0.888$, AVE= 74.9%); clima organizacional ($\alpha= 0.845$, AVE= 56.40 %). El estudio presenta altos niveles de consistencia interna dado que todos los valores son superiores a 0.707.

Tabla 9
Fiabilidad y validez convergente de la muestra

| Variables | Cargas factoriales | Alfa de Cronbach | Fiabilidad compuesta | Varianza extraída media (AVE) | rho A | VIF |
|--|--------------------|------------------|----------------------|-------------------------------|-------|-------|
| Comunicación efectiva | | 0.928 | 0.942 | 0.701 | 0.934 | 3.469 |
| CE1 Mi jefe inmediato sabe escuchar, está atento y receptivo. | 0.871 | | | | | |
| CE2 Toma en cuenta mi opinión, mis comentarios son escuchados. | 0.875 | | | | | |
| CE3 Mi jefe inmediato es capaz de persuadir a los demás miembros del equipo para que comprendan su punto de vista y puedan hacer lo que él espero. | 0.683 | | | | | |
| CE4 Mantiene buena comunicación con los demás miembros de mi área. | 0.883 | | | | | |
| CE5 La comunicación entre los empleados es clara, directa y certera. | 0.879 | | | | | |
| CE6 Le resulta fácil expresar sus opiniones a los compañeros de trabajo. | 0.794 | | | | | |
| CE7 Puede expresar con seguridad sus afirmaciones a la hora de comunicar mi opinión. | 0.857 | | | | | |
| Proactividad adaptativa | | 0.962 | 0.967 | 0.725 | 0.963 | 4.543 |
| PA1 La propuestas de mi jefe son consideradas para el desarrollo de nuevos proyectos. | 0.866 | | | | | |
| PA2 Tiene confianza de los nuevos comienzos, si tiene la certeza en las actividades por hacer. | 0.844 | | | | | |
| PA3 Considero a mi jefe inmediato una persona flexible e innovadora. | 0.860 | | | | | |
| PA4 Mi jefe acepta los cambios en los planes de trabajo, en el área asignada. | 0.813 | | | | | |

| | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| PA5 Cuenta con la capacitación adecuada para enfrentar los cambios que se presentan. | 0.857 | | | | | |
| PA6 Suele anticiparse a las actividades que pueden llegar a suceder | 0.837 | | | | | |
| PA7 Ante una situación imprevista puede fácilmente tomar una decisión. | 0.853 | | | | | |
| PA8 Con facilidad logra transmitir sus ideas y que las personas compartan su punto de vista. | 0.893 | | | | | |
| PA9 Está en constante búsqueda de soluciones creativas a las situaciones | 0.886 | | | | | |
| PA10 Delega oportunamente actividades a sus empleados. | 0.775 | | | | | |
| PA11 Implementa estrategias para fortalecer las habilidades entre los integrantes del equipo. | 0.874 | | | | | |
| Trabajo en equipo | | 0.888 | 0.923 | 0.749 | 0.891 | 3.241 |
| TE1 En su área promueve constantemente el trabajo en equipo. | 0.875 | | | | | |
| TE2 Cuenta con el apoyo y cooperación de los miembros de su equipo de trabajo. | 0.866 | | | | | |
| TE3 Implementa los mecanismos establecidos por el Municipio para supervisar el trabajo en equipo. | 0.906 | | | | | |
| TE4 Realiza reuniones periódicamente con los empleados. | 0.811 | | | | | |
| Clima organizacional | | 0.845 | 0.885 | 0.564 | 0.861 | |
| CO1 Poseo información sobre los objetivos y políticas de la administración municipal. | 0.758 | | | | | |
| CO2 Recibo retroalimentación periódica sobre mi desempeño en el puesto que se desarrolló. | 0.831 | | | | | |
| CO3 Cuento con las herramientas necesarias para optimizar el desarrollo de mi trabajo. | 0.804 | | | | | |
| CO4 La remuneración que recibo por el trabajo que desempeño, satisface mis necesidades económicas. | 0.685 | | | | | |
| CO5 El trabajo que desempeño, satisface mi desarrollo personal. | 0.736 | | | | | |
| CO6 Me siento orgulloso de pertenecer a la Administración de este Municipio. | 0.677 | | | | | |

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta aplicada.

De igual manera, por medio del criterio Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT) se llevó a cabo la validez discriminante del clima organizacional, la tabla 10 se observan los resultados que señalan validez discriminante, ya que los valores del

HTMT están ubicados por debajo de (0.90) se presenta la validez discriminante de las variables la cual analiza la correspondencia de los ítems con los constructos definidos en la teoría y corrobora que no existe solapamiento entre los ítems con los constructos. Se muestra que todos los constructos tienen alta validez discriminante y se incluyen los intervalos de confianza.

Tabla 10

Validez discriminante de las escalas según el criterio Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

| | Clima Organizacional | Comunicación Efectiva | Proactividad Adaptativa | Trabajo en equipo |
|--------------------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Clima organizacional | 0.770 (0.650, 0.862) | | | |
| Comunicación efectiva | 0.854 (0.795, .0906) | 0.882 (0.785, 0.950) | | |
| Proactividad adaptativa | 0.865 (0.811,0.911) | 0.831 (0.722, 0.912) | 0.887 (0.821,0.940) | |
| Trabajo en equipo | | | | |

Nota: Los valores señalados en el paréntesis, corresponden a los intervalos de confianza al 95%, los cuales se obtuvieron con un Bootstrapping de 5000 casos.

3.5 Métodos de Análisis

La data fue gestionada para su descarga del formulario *Forms*, a una hoja de cálculo con el programa Excel, para posteriormente realizar la importación al programa estadístico IBM SPSS *Statics Visor*, en el cual se llevó a cabo el análisis descriptivo, empleando técnicas estadísticas como: tablas de frecuencia, promedios y la media aritmética. Para el análisis y validación de los datos obtenidos, se ha determinado utilizar la modelación mediante ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (SEM-PLS) a través del programa estadístico Smart PLS4. Mientras que para el análisis de medición también se empleó SEM-PLS. Se analizaron los coeficientes de beta estandarizados, los coeficientes de determinación y el tamaño del efecto. Asimismo, los efectos indirectos, directos y totales Posteriormente, para determinar la significancia estadística se empleó la técnica de re muestreo Bootstrapping.

Las técnicas estadísticas multivariantes, proponen aumentar tanto la capacidad explicativa como la eficacia estadística. El modelado de ecuaciones estructurales permite examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia, permitiendo modelar relaciones complejas y contestar a un conjunto de preguntas de investigación interrelacionadas en un simple, sistemático y comprensivo análisis. Ramírez, P. E., Mariano, A. M., & Salazar, E. A. (2014).

Tal y como señala Cupani, M (2012) el modelo de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling, SEM), es una técnica que combina tanto la regresión múltiple como el análisis factorial y permite al investigador evaluar interrelaciones complejas de dependencia y también incorporar efectos del error de medida sobre los coeficientes estructurales al mismo tiempo.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados finales, en la primera sección lo relacionado con el perfil del encuestado y en la segunda en donde se emplearon las ecuaciones estructurales, con los porcentajes de indicadores de las variables de estudio, así como los efectos directos, indirectos y totales de la proactividad adaptativa y la comunicación efectiva sobre el clima organizacional y la variable mediadora.

4.1 Estadística descriptiva del perfil de los encuestados.

Se observa en la tabla 11, la determinación del perfil del encuestado, donde el 56.7% son mujeres, el 62.4% se encuentra en un rango de entre 21-50 años, cuenta con un grado de escolaridad de carrera profesional al menos el 49.6%. El 28.5% posee una antigüedad de entre 11 y 20 años. Mientras que el 67.8% de los jefes inmediatos superiores son hombres.

Tabla 11
Descripción de la muestra

| Características de la muestra | | |
|--------------------------------------|--|---|
| Sexo | Tiempo de laborar en el municipio. | Puesto de su jefe inmediato superior |
| Mujeres: 56.7% | Menos de 1 año : 6.3% | Secretario |
| Hombres: 43.3% | Entre 2 y 5 años : 28.5% | Director |
| | Entre 6 y 10 años : 9.7% | Coordinador |
| | Entre 11 y 20 años :28.5% | Jefe de departamento |
| | Más de 20 años 27.1% | Otro |
| Escolaridad | Puesto actual | Sexo del jefe inmediato superior |
| Carrera técnica: 37.3% | Secretario 3.1% | Hombre 67.8% |
| Carrera profesional:49.6% | Director 11.7% | Mujer 32.2% |
| Maestría: 11.7% | Coordinador 26.2% | |
| Doctorado: 1.4% | Jefe de Departamento 12.5% | |
| | Personal admvo y de apoyo 46.4% | |
| Edad | Tiempo de laborar en el puesto actual | Desde cuando es su jefe el inmediato superior. |
| 21- 30 años 17.4% | Menos de 1 año 16% | Menos de 1 año 27.6% |
| 31-40 años 19.4% | Entre 2 y 5 años 58.7% | Entre 2 y 5 años 54.4% |
| 41-50 años 25.6 % | Entre 6 y 10 años 19.9% | Entre 6 y 10 años 10.3% |
| 51-59 años 23.4 % | | |
| Más de 60 años 14.2 % | | |

| | | |
|---------------------|--------------------------------|-------------------------|
| | Entre 11 y 20 años 5.4% | Entre 11 y 20 años 6.8% |
| | Más de 20 años | Más de 20 años .9% |
| Estado Civil | Municipio donde labora | |
| Soltero 26.2% | San Pedro Garza García 46.7% | |
| Casado 63.0 % | San Nicolás de los Garza 53.3% | |
| Viudo 0% | | |
| Divorciado 7.4% | | |
| Otro 3.4% | | |

Nota: Resultados obtenidos de IBM Statics SPSS

4.2 Resultados descriptivos de las variables

En la tabla 12, se observan las frecuencias de indicadores de cada una de las variables de estudios y los ítems que conformaron el instrumento aplicado, observando el porcentaje de respuesta de cada una de las escalas empleadas. Donde se aprecia como los encuestados sienten que son escuchados, sin embargo, no necesariamente son capaces de persuadir a que los demás consideren su punto de vista. Mientras que consideran que la comunicación entre compañeros fluye y sienten la seguridad de expresar sus opiniones. Por otro lado, se puede apreciar la disposición para adaptarse a los nuevos entornos y considerar estar anticipados a los hechos. El fuerte sentido de pertenencia hace también un distintivo de quienes forman parte de cada uno de los municipios encuestados.

Tabla 8

Porcentaje de los indicadores de las variables en estudio

| Variables/indicadores | N | CN | PV | CF | CS | S |
|--------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| Comunicación Efectiva | | | | | | |
| CE1 | 1.7 | .60 | 6.3 | 10.5 | 16.5 | 64.4 |
| CE2 | 1.4 | .90 | 7.4 | 12.0 | 24.8 | 53.6 |
| CE3 | 3.4 | 2.6 | 9.4 | 17.9 | 23.6 | 43 |
| CE4 | 0.9 | 1.1 | 5.4 | 11.1 | 21.4 | 60.1 |
| CE5 | 1.4 | .90 | 7.1 | 13.7 | 23.1 | 53.8 |
| CE6 | 2.0 | 1.7 | 6.0 | 13.1 | 22.5 | 54.7 |
| CE7 | 0.9 | 0.6 | 6.0 | 10.0 | 24.8 | 57.8 |
| Proactividad Adaptativa | | | | | | |
| PA1 | 0.6 | 1.4 | 7.4 | 13.7 | 25.6 | 51.3 |
| PA2 | 0.6 | 1.7 | 5.4 | 10.3 | 26.5 | 55.6 |
| PA3 | 1.4 | 2.3 | 8.0 | 8.8 | 17.4 | 62.0 |
| PA4 | 1.1 | 1.4 | 8.0 | 13.7 | 25.1 | 50.7 |
| PA5 | 0.9 | 0.9 | 6.6 | 8.8 | 20.5 | 62.4 |
| PA6 | 1.4 | 1.4 | 7.7 | 16.0 | 31.1 | 42.5 |
| PA7 | 0.9 | 1.1 | 5.1 | 9.4 | 27.6 | 55.8 |
| PA8 | 0.9 | 0.6 | 6.6 | 12.0 | 30.5 | 49.6 |

| | | | | | | |
|-----------------------------|------|-----|------|------|------|------|
| PA9 | 0.6 | 0.9 | 8.3 | 13.4 | 25.4 | 51.6 |
| PA10 | 0.6 | 1.7 | 6.0 | 16.2 | 24.8 | 50.7 |
| PA11 | 0.9 | 1.4 | 3.7 | 11.4 | 22.7 | 59.8 |
| Trabajo en Equipo | | | | | | |
| TE1 | 0.9 | 1.4 | 3.7 | 11.4 | 22.8 | 59.8 |
| TE2 | 1.1 | 2.0 | 8.3 | 14.8 | 29.3 | 44.4 |
| TE3 | .9 | 1.4 | 4.0 | 13.1 | 23.9 | 56.7 |
| TE4 | 2.8 | 6.8 | 15.7 | 16.5 | 19.9 | 38.2 |
| Clima Organizacional | | | | | | |
| CO1 | 0.9 | 0.9 | 6.0 | 13.1 | 23.9 | 55.3 |
| CO2 | 3.4 | 2.8 | 12.0 | 15.1 | 29.9 | 42.7 |
| CO3 | .6 | 1.4 | 6.6 | 14.0 | 29.1 | 48.4 |
| CO4 | 12.0 | 9.7 | 23.9 | 17.7 | 17.1 | 19.7 |
| CO5 | 1.1 | 1.7 | 7.4 | 12.8 | 27.4 | 49.6 |
| CO6 | 0.3 | 0.3 | 2.6 | 4.6 | 12.0 | 80.3 |

Nota: Donde Nunca (N), casi nunca (CN) pocas veces (PV), con frecuencia (CF), casi siempre (CS) y siempre (S)

En la tabla 13, se observa la correlación de las variables del modelo propuesto. Se aprecia que el clima organizacional tiene relaciones positivas con las variables y el impacto más significativo se encuentra en la relación del clima organizacional con la proactividad adaptativa (0.819**) y con el trabajo en equipo (0.887)**. Asimismo, se observan relaciones positivas entre el Comportamiento organizacional y la comunicación efectiva en (0.746**).

Tabla 9
Correlación de las variables

| Variables | N | \bar{x} | D.E. | CE | PA | TE | CO |
|-----------|-----|-----------|-------|---------|---------|---------|----|
| CE | 351 | 4.189 | 0.930 | 1 | | | |
| PA | 351 | 4.181 | 0.916 | 0.833** | 1 | | |
| TE | 351 | 4.055 | 0.932 | 0.746** | 0.819** | 1 | |
| CO | 351 | 3.826 | 0.872 | 0.746** | 0.819** | 0.887** | 1 |

*p=<0.050; **p=<0.001

Nota: Donde: \bar{x} = Media, n= muestra, D.E. = Desviación Estándar, Comunicación Efectiva (CE), Proactividad Adaptativa (PA), Trabajo en Equipo (TE), Clima Organizacional (CO). Técnica de remuestreo Bootstrapping.

4.2. Análisis de mediación.

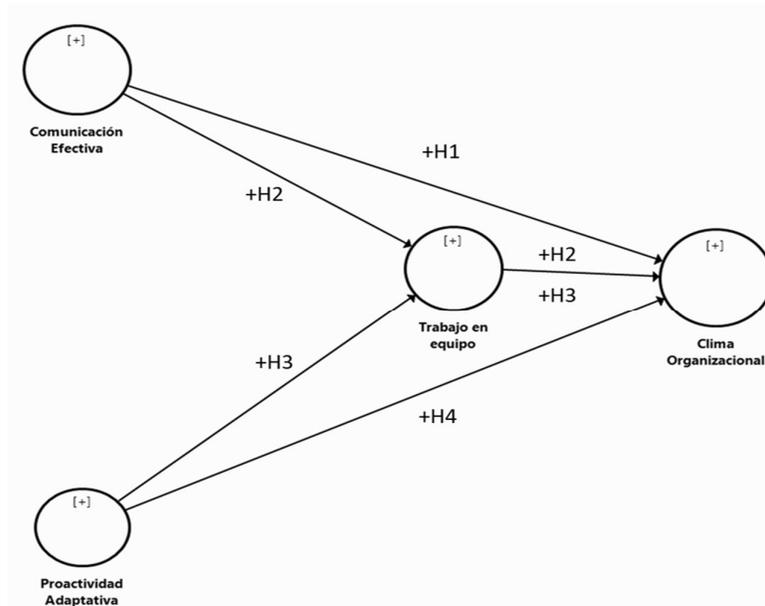
La proactividad adaptativa influye directamente y es estadísticamente significativa en el clima organizacional ($B=0.789$, $t=31.176$, $p=0.000$) y el tamaño de efecto es grande ($r^2=1.645$, $t=5.576$, $p=0.000$).

Basados en estos hallazgos, se analiza por qué medios o mecanismos tanto la variable comunicación efectiva y proactividad adaptativa influye en el clima organizacional. Para ello, se estable como variable mediadora al trabajo en equipo, que implica el análisis de efectos directos e indirectos.

Como se puede observar en la Tabla 14, el trabajo en equipo se relaciona de forma positiva con el clima organizacional y es estadísticamente significativo ($B=0.341$, $p=0.000$). Por último, la proactividad se relaciona significativamente con el trabajo en equipo ($B=0.624$, $p=0.000$).

Figura 3

Ecuaciones estructurales de varianza que explican el impacto de las variables de estudio.



Se presentan los resultados de la PLS-SEM, con indicadores mayores a 0.60, asimismo, los coeficientes de determinación resultantes R^2 , correspondientes a la variable mediadora (Trabajo en Equipo, R^2 0.662) y la dependiente: clima organizacional (R^2 0.695)

La tabla 14, señala los efectos directos sobre el clima organizacional, muestra como la comunicación efectiva no es significativa sobre el clima organizacional ($\beta=0.044$; $t=1.1224$; $p>0.0221$), mientras que la proactividad adaptativa influencia en gran medida, el clima organizacional ($\beta=0.623$; $t=5.946$; $p<0.000$).

Tabla 10

Efectos directos sobre Clima Organizacional

| Variables | Beta estandarizada | T | Valores P | I.C. 95% | |
|---|--------------------|-------|-----------|----------------------|-----------------------|
| | | | | Limite Inferior 2.5% | Limite Superior 97.5% |
| Comunicación efectiva->Clima Organizacional | 0.044 | 1.224 | 0.221 | 0.084 | 0.218 |
| Comunicación Efectiva -> Trabajo en equipo | 0.238 | 2.273 | 0.023 | 0.068 | 0.473 |
| Proactividad Adaptativa -> Clima Organizacional | 0.471 | 7.082 | 0.000 | 0.274 | 0.663 |
| Proactividad Adaptativa -> Trabajo en equipo | 0.623 | 5.946 | 0.000 | 0.384 | 0.791 |
| Trabajo en equipo -> Clima Organizacional | 0.341 | 4.842 | 0.000 | 0.191 | 0.465 |

Nota: Datos obtenidos en ase a la encuesta. Aplicando técnica de remuestreo Bootstrapping (5,000 veces).

Por otro lado, en la tabla 15 se observan los efectos indirectos sobre el clima organizacional. Con respecto al efecto mediador, en primer lugar, se evidencia que la variable trabajo en equipo ($B=0.213$, $p=0.000$) es una variable que media la relación entre proactividad adaptativa y el clima organizacional. Además, se

evidencia que el trabajo en equipo ($B=0.081$, $p=0.062$) no es una variable mediadora entre proactividad adaptativa y el clima organizacional.

Considerando, la mediación significativa, se calcula el VAF (la varianza contabilizada), donde el trabajo en equipo, permite explicar en un 31.1% el proceso de mediación entre proactividad adaptativa y clima organizacional

Tabla 15
Efectos indirectos sobre Clima Organizacional

| Variables | Beta estandarizada | t | Valores p | I.C. 95% | |
|---|--------------------|-------|-----------|----------------------|-----------------------|
| | | | | Limite Inferior 2.5% | Limite Inferior 97.5% |
| Proactividad Adaptativa -> Trabajo en equipo ->Clima Organizacional | 0.212 | 4.343 | 0.000 | 0.111 | 0.302 |
| Comunicación Efectiva -> Trabajo en equipo -> Clima Organizacional | 0.081 | 1.870 | 0.062 | 0.017 | 0.181 |

Nota: Datos obtenidos mediante SMART PLS 4, aplicando técnica de remuestreo Bootstrapping

4.3 Comprobación de hipótesis

A continuación, se presenta la respuesta a las hipótesis operativas presentadas con antelación en el capítulo 2, su aceptación o rechazo, depende del resultado llevado a cabo en el capítulo anterior.

Tabla 11
Resultados de las hipótesis planteadas durante la investigación.

| Hipótesis planteada | Hipótesis |
|--|---------------|
| H1.- La comunicación efectiva es una habilidad blanda que influye de manera directa en el clima organizacional de las administraciones públicas municipales. | No confirmada |
| H2.- La comunicación efectiva es una habilidad blanda que a través del trabajo en equipo influyen de manera indirecta en el fortalecimiento del clima organizacional de las administraciones públicas municipales. | No confirmada |
| H3.- La proactividad adaptativa es una habilidad blanda que influye de manera directa en el clima organizacional de las administraciones públicas municipales. | Confirmada |
| H4.- La proactividad adaptativa es una habilidad blanda que a través del trabajo en equipo influyen de manera indirecta en el | Confirmada |

En la tabla 16, se observa que se aceptó la hipótesis general de la investigación, ya que las variables cumplieron los criterios estadísticos aceptados.

Una vez obtenidos los resultados estadísticos del estudio y se estableció la aceptación o rechazo de las hipótesis operativas se procede a presentar en el siguiente apartado las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

DISCUSIÓN

La presente investigación representa un aporte a la gestión de las administraciones públicas, dado que los resultados obtenidos son consistentes, válidos y confiables. Los datos referidos, fueron en base a la aplicación del cuestionario a empleados de la Administración Pública Municipal, quedando registro a través del formulario *Forms*, mediante el cual fue aplicado. El instrumento empleado, fue sujeto a una validación de expertos quienes emitieron recomendaciones para el documento. Se emplearon técnicas estadísticas para el análisis de la fiabilidad y validez.

De lo generado, este estudio permite la obtención de información oportuna para desarrollar planes de acción a fin de fortalecer el Clima Organizacional a través del desarrollo y adquisición de Habilidades Blandas, en el contexto de administración pública e inclusive poder llevar a otros contextos este análisis y su aplicabilidad. Asimismo, considerar la aplicabilidad de este estudio a diversos municipios, administraciones estatales e inclusive federales, dado que ha seguido un estricto sentido metodológico de investigación.

A diferencia de estudios existentes, el contexto en el que esté ha sido desarrollado, aporta nuevas formas de visualizar líneas de acción, sin embargo, es preciso reconocer puede llevarse a cabo otros estudios, a fin de obtener resultados a nivel regional e inclusive nacional, que derive en una óptica global y poder así en función de los resultados generar estrategias que se recomienden de acuerdo a los datos obtenidos. Lo que derivaría en nuevas formas de gestión e inclusive en la instalación de políticas públicas en este sentido.

Es importante señalar, que el levantamiento de los resultados las organizaciones atravesaban escenarios diversos de modalidad presencial y home office, derivado por la situación del COVID-19, que obligo a instituciones públicas y privadas a encontrar alternativas para poder seguir desempeñando las labores. Por lo que también pudiera aplicarse nuevamente en un nuevo escenario y realizar contrastación de resultados, lo cual derivaría en nuevas líneas de este estudio.

Otro aspecto a considerar es la muestra, la cual para efectos de este estudio ha sido integrada por dos municipios del área metropolitana de Nuevo León, por lo que considerar para nuevos estudios permitiría analizar el comportamiento en la totalidad del Estado de Nuevo León.

A continuación, se presentan los análisis detallados de las hipótesis de estudio.

H1. La comunicación efectiva es una habilidad blanda que influye de manera directa en el clima organizacional de las administraciones públicas municipales.

En la hipótesis uno, se observa el resultado del análisis estadístico ($\beta=0.044$, $t=1.224$ y $p=0.221$), por lo que la hipótesis fue rechazada.

En este sentido visualizar la comunicación efectiva, como un resultado y no como un proceso se vuelve fundamental, ya que es un eje que da estructura y referencia para comprender las actuales modalidades organizaciones, sobre la base de acontecimientos específicos que lo atañen (Medina, 2005).

Los diversos niveles organizacionales dentro de las administraciones públicas municipales, requieren de una comunicación efectiva, entre todos los miembros de la administración, que permita la gestión oportuna y de esta manera poder influir en los miembros de la organización para que trabajen en función de los objetivos planteados.

La comunicación efectiva, sugiere ser parte de la gestión administrativa. Y en ese mismo sentido se visualiza, como multidireccional, ya que permite que, a lo largo de todos los niveles de la organización, se conozcan las necesidades de los empleados y además se corrobora sea comprendido por todos (Rivera, Rojas, Ramírez, 2005).

Establecer parámetros de comunicación efectiva en la personalidad de los empleados, directivos de una organización, se vuelve necesario, ya que dependiendo el rol de cada uno de ellos puede contribuir no solo a favorecer la comunicación efectiva, sino a propiciar un clima organizacional acorde para optimizar la gestión de la organización. Véliz-Intriago, A. K. (2017). Mientras que de existir comunicación y esta no sea efectiva, puede generar un clima organizacional poco productivo (Espino, 2012).

Un estudio realizado por Vilca (2021) con una muestra probabilística de 218 trabajadores, aplicando un instrumento tipo encuesta, integrada por 22 ítems por variable, con una confiabilidad de 0.849 y 0.924, obtuvo una correlación de significancia de 0.745, afirmando que existe una influencia significativa de la comunicación al clima organizacional.

H2. La comunicación efectiva es una habilidad blanda que a través del trabajo en equipo influyen de manera indirecta en el fortalecimiento del clima organizacional de las administraciones públicas municipales.

En la hipótesis 2, se observa, que la comunicación efectiva, a través del trabajo en equipo, no es significativa en el clima organizacional, siendo estos ($\beta = 0.081$, $t=1.870$ y una $p.= 0.062$).

Entender que la comunicación efectiva no es solo un requerimiento para el buen funcionamiento de las organizaciones, permite generar estrategias dentro de la organización para mejorar el ambiente de trabajo y el desdoble de las metas y objetivos que se plantean desde la alta dirección, que impactará en el clima organizacional. Los efectos que han derivado por los nuevos entornos post-pandemia, obligo al uso de recursos alternos a los tradicionales, la instalación del home office como una necesidad para responder a las exigencias del entorno, derivo en más y mejores mecanismos de comunicación, pero, a su vez, para los entornos tradicionales como lo son las entidades gubernamentales, significó un choque organizacional. Por lo que fortalecer esta habilidad permitirá mejorar el funcionamiento al interior, la claridad en las metas y la consecución en los resultados.

Como ha sido evidenciado en el estudio realizado por Palacios (2021), en la que colaboraron 60 trabajadores y fue aplicado un instrumento conformado por 24 preguntas, con una confiabilidad de 0.716, obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman igual a 0.218, lo cual indica que existe una relación positiva entre las variables. Asimismo, tal como ha sido señalado por Veliz (2017), el clima organizacional se impacta positiva o negativamente por la comunicación, por ello,

generar el ambiente propicio y entrenar para fomentar habilidades, permitirá configurar la comunicación efectiva, en función a los estilos e identidad de la propia organización.

H3. La proactividad adaptativa es una habilidad blanda que influye de manera directa en el clima organizacional de las administraciones públicas municipales.

A fin de dar respuesta a esta tercera hipótesis planteada, podemos observar ($\beta= 0.623$, $t=5.946$ y $p.=0.000$), por lo que fue aceptada la hipótesis.

Un estudio reciente, realizado en Malasia que implico una investigación descriptiva, correlacional, con un muestreo de 260 empleados, arrojó que para que el clima organizacional prevalezca de forma positiva, la proactividad y la adaptación a los cambios – proactividad adaptativa, comparte un muy alto nivel de involucramiento en este sentido entre el trabajo de los empleados. Asimismo, de manera esencial el estudio arroja que la unidad del empleado, los años de servicio, el género y la posición, denotaban diferencias significativas en la percepción de los empleados sobre el clima organizacional y su comportamiento proactivo.

Hallando la relación significativa entre el clima organizacional y la proactividad, para mantener las organizaciones en entornos innovadores y competitivos. Tan et al (2021).

Finalmente, se puede encontrar una congruencia entre los dominios del clima organizacional y el empleado innovador, proactivo y que se encuentra en sintonía con los lineamientos en la organización.

Por otro lado, un estudio recientemente realizado en China, a poco más de 157 firmas con un total de muestreo de 804 empleados, demuestra en base a los resultados obtenidos, el respaldo existente y la influencia positiva y significativa que

existe entre el clima organizacional y el sentido de adaptabilidad de los individuos, innovación – proactividad. Asimismo, se encontró en dicho estudio que la relación entre la organización y el clima innovador, se vincula también con el comportamiento individual. (Liu et al 2019).

H4. La proactividad adaptativa es una habilidad blanda que a través del trabajo en equipo influyen de manera indirecta en el fortalecimiento del clima organizacional de las administraciones públicas municipales.

Se identifica en base a los resultados del análisis que el trabajo en equipo ($B=0.212$, $p=0.000$) es una variable mediadora entre proactividad adaptativa y el clima organizacional.

La naturaleza de las formas de gestión en las administraciones públicas municipales, denota el efecto que manifiesta el resultado aquí presentado, la imperante necesidad de establecer actitudes proactivas y de adaptación a los nuevos entornos. Lo anterior se respalda y equipara con resultados recientemente obtenidos en una investigación, que entre sus hallazgos principales se encuentre, que las habilidades de comunicación y trabajo en equipo, son de las principales *soft skills* para los futuros profesionales y que su formación se vuelva una etapa necesaria y trascendental para la capacitación profesional. Dichas *soft skills*, serán requeridas para su inserción profesional y con la ayuda de tecnologías y nuevas herramientas de trabajo, podrán adaptarse mejor a los entornos laborales. Pavlenko, M. y Pavlenko, L. (2021).

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación aporta elementos para considerar que las habilidades blandas de proactividad adaptativa influyen de manera directa y a través del trabajo en equipo, en el clima organizacional. En este apartado se presentan las conclusiones, brindando respuesta a la pregunta y objetivo general de la investigación, de igual manera se responde a los objetivos metodológicos y específicos. Todo lo anterior, basado en los resultados estadísticos obtenidos y lo expuesto a lo largo de los anteriores capítulos.

Es así que se puede indicar que los objetivos generales y metodológicos se cumplieron, se contestó la pregunta de investigación mediante los resultados en la comprobación de la hipótesis y se validaron las hipótesis propuestas.

Se cumplió el primero objetivo, que fue analizar el contexto y relevancia que tiene el estudiar a dos de los municipios con mayor índice de desarrollo humano municipal. Tal como se señaló en el capítulo 1 y de acuerdo a los datos estadísticos encontrados, centran su labor en tres ejes primordiales, salud, educación y economía. Siendo dos de los mejores evaluados, municipios del área metropolitana del estado de Nuevo León. Se partió de la pregunta central de investigación; ¿qué influencia tiene la comunicación efectiva y la proactividad adaptativa en el clima organizacional cuando esta mediado por el trabajo en equipo? teniendo como objetivo general de investigación: Determinar la influencia de las habilidades blandas gerenciales, como la comunicación efectiva y la proactividad adaptativa en el clima organizacional, a través del trabajo en equipo, en la administración pública municipal, en Nuevo León, México, los cuales vinculan con las 4 hipótesis operativas del estudio.

En el segundo objetivo, se cumplió con la revisión y fundamentación teórica de las variables: clima organizacional (variable dependiente), comunicación efectiva y proactividad adaptativa (variables independientes), trabajo en equipo (variable mediadora).

Se cumplió con la elaboración de un instrumento de investigación sólido de medición de la variable dependiente: clima organizacional; independiente: comunicación efectiva, trabajo en equipo y mediadora: trabajo en equipo, a fin de evaluar las variables propuestas.

Asimismo, se cumplió con la aplicación y validación del instrumento a la población seleccionada, dicha muestra representativa de los municipios del área metropolitana de Nuevo León, cuyo Índice de Desarrollo Humano Municipal son los más altos. Se analizaron y validaron los resultados estadísticos que muestran la aceptación de las hipótesis.

De igual manera se proponen algunas estrategias basadas en los hallazgos que contribuyan a la resolución de las problemáticas identificadas. Lo cual se reporta en el capítulo 4.

1. Las habilidades blandas son esenciales para el óptimo desempeño de los trabajadores en la organización, facilita su adaptación, integración y logro de los objetivos. Fortaleciendo así la identidad, la motivación, por ende, el clima organizacional.

2. Según los datos arrojados por este estudio, podemos afirmar que la proactividad adaptativa influencia fuertemente al fortalecimiento del clima organizacional, tanto de manera directa como de manera indirecta a través del trabajo en equipo.

3. La comunicación efectiva, pareciera no ser tan significativa directamente en el clima, pero es un eslabón para que a través del trabajo en equipo se congele con las metas y objetivos de las organizaciones.
4. En la administración pública es complejo el tema de las remuneraciones, por los tabuladores salariales existentes, sin embargo, es latente la necesidad de poner atención en la remuneración que perciben los trabajadores, ya que es un detonante de satisfacción laboral, identidad con la organización y como consecuencia, catalizador del clima organizacional. Solamente el 17.1% de los encuestados, considero estar siempre satisfecho con su remuneración actual.
5. Del total de empleados encuestados el 56.7% fueron mujeres y el 43.3% hombres, mientras que la posición de jefe inmediato superior, la ocupaban en un 67.8% hombres y 32.2% mujeres, lo que abre una brecha en cuanto a perspectiva de género.

RECOMENDACIONES

Para las Instituciones Educativas

Las instituciones educativas de nivel básico, medio superior, superior y posgrado, deben adecuar sus programas de estudio y unidades de aprendizaje, a fin de que puedan ser incluidos tópicos que permitan la generación, adquisición, desarrollo y fortalecimiento de habilidades blandas, que permitirá a sus futuros egresados una mejor posición para la empleabilidad.

Para las Organizaciones Públicas Gubernamentales

Redoblar esfuerzos para establecer lineamientos administrativos, claros, visibles y que se comuniquen fielmente a lo largo de la organización, lo cual permitirá conocimiento pleno de las acciones por emprender y un fiel involucramiento en las gestiones que sean necesarias realizar

Las administraciones públicas deben mantenerse en constante evolución, por lo que se recomienda establecer programas de capacitación permanente o en su caso actualizar los actualmente existentes, para la adquisición de nuevos conocimientos no solamente técnicos; que permitan continuar adquiriendo y desarrollando habilidades blandas, que permitirá estar acorde con las tendencias organizacionales y brindar a sus empleados sentido de pertinencia. Lo que fortalecerá a las instituciones.

Por otro lado, tener en cuenta las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el Objetivo 8, señala: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, empleo pleno y productivo, así como un trabajo decente para todos.

Asimismo, considerar el análisis de tabuladores salariales, de acuerdo a los escenarios actuales y fortalecer el desarrollo profesional de carrera promulgando por igualdad y equidad de género en las posiciones.

Para la Academia - Investigadores

De la investigación y los resultados obtenidos, podemos perfilar futuras líneas de investigación, como lo es las habilidades blandas por perspectiva de género, el impacto de antigüedad en el puesto; dado que un particular hallazgo que es la influencia del género del jefe inmediato superior en el desarrollo del clima organizacional efectivo.

Continuar los esfuerzos de desarrollar investigación en el ámbito de la administración pública, para dar perspectiva, apoyo y generar conocimiento de este rubro tan trascendente como lo son las habilidades blandas, en territorios donde no abunda su investigación aplicada.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Álvarez, G. (1992). El constructo Clima Organizacional: concepto, teorías investigaciones y resultados relevantes. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(1,2): 27-30.
- Abanto Correa, K. Y., & Santillan Rodas, M. B. (2019). *Clima laboral y proactividad en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chepén, 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43584>
[DOI:https://doi.org/10.18050/rev.espergesia.v3i2.1353](https://doi.org/10.18050/rev.espergesia.v3i2.1353)
- Aburto Pineda, H. I., & Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia*, 19(51), 41-49. <https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf>
- Adler, R. B., Elmhorst, J. M., Sacristán, P. M., & Pérez, J. R. G. (2005). *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones* (Vol. 7). McGraw-Hill.
- Agazarian, Y. M. (1989). Group-as-a-whole systems theory and practice. *Group*, 13(3-4), 131-154. DOI: <https://doi.org/10.1007/bf01473147>
- Amigo, A. C., Arcieri, H. C., Ortíz, G. M., Páez, G. N., & Paolantonio Stel, L. S. (2018). La gestión de los recursos en las pymes, fuente de su competitividad interna.
- Arano Chávez, R. M., Escudero Macluf, J., & Delfín Beltran, L. A. (2016). EL ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, DESDE UNA PERSPECTIVA DE LAS ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN: UNA APROXIMACIÓN. *Revista Ciencia Administrativa*, 2016(1), 9+. <https://link.gale.com/apps/doc/A671307532/IFME?u=anon~11c6c4b4&sid=googleScholar&xid=c18cfe73>
- Arias-Jiménez, M. (2007, junio). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004. *Enfermería en Costa Rica*, 28(1), 12-19. <https://www.binasss.sa.cr/revistas/enfermeria/v28n1/art3.pdf>
[DOI:https://doi.org/10.15517/revenf.v0i24.8434](https://doi.org/10.15517/revenf.v0i24.8434)
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Belbin, R. M. (1981). *Management Teams*. Amsterdam: Elsevier
- Belbin, R. M. (1993), *Team Roles at Work*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Belbin, R. M. (2012). *Team roles at work*. Routledge.

- Bello González, R., Segredo Pérez, A. M., & Martín Linares, X. (2008) Clima Organizacional en el Centro Oftalmológico "José Leonardo Chirino". *Estado Anzoátegui. República Bolivariana de Venezuela*.
- Bellon Álvarez, L. A., Gándara Mota, M. R., & Cuevas Shiguematsu, C. Y. (2017). El impacto del liderazgo en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la zona metropolitana de Guadalajara. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 4(1). <https://doi.org/10.36576/summa.14245>
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Fay, D. (2010). Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviours at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 267-273. Doi: 10.1348/096317910x501143
- Blanco, A. (2009). *Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior*. Madrid: Narcea S. A Ediciones.
- Bojórquez Gutiérrez, F., & Bojórquez Gutiérrez, A. (2017). Cultura empresarial en la pymes. Caso Sinaloa. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 5(1). DOI: <https://doi.org/10.32870/myn.v0i25.5172>
- Bravo Pacheco, V., De la Ossa Jiménez., M.F., Fragozo Rojas, M.T., y Polo Vargas, J.D. (2021). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la protección de la salud mental en el trabajo. *NOVUM*, 1(11), 66 – 82
- Brungardt, C. (1996). The making of leaders: A review of the research in leadership development and education. *Journal of Leadership studies*, 3(3), 81-95. <https://doi.org/10.1177/107179199700300309>
- Burga, G. y Wiese, S. (2018). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una Empresa Agroindustrial de la Región Lambayeque*. [Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú]. Repositorio de Tesis USAT <http://hdl.handle.net/20.500.12423/1108>
- Cadavid Sierra, E. J. (2018). *Formas de adaptación al cambio organizacional de un grupo de jefes de la industria automotriz* (Tesis doctoral, Universidad EAFIT).
- Cárdenas Niño, L., Arciniegas Rodríguez, YC, & Barrera Cárdenas, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *Revista Internacional de Investigación Psicológica*, 2 (2), 121-127.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). En: *INNOVAR*. 16(28): 7-32

- Chávez, L. E. S., Vicuña, J. W. U., & Amaguaya, M. A. (2020). La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa. *Dominio de las Ciencias*, 6(4), 211-230.
- Collante, A. J. & Flores, M. V. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*. DOI: <https://doi.org/10.21892/9789588557663.1>
- Cochran, WG (1977) Técnicas de muestreo. Tercera edición, John Wiley & Sons, Nueva York.
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista tesis*, 1(1), 186-199.
- Dessler, G. (1993) *Organización y Administración enfoque situacional*. Prentice Hall.
- DuBrin, A. J. (2013). *Proactive personality and behavior for individual and organizational productivity*. Edward Elgar Publishing. DOI:10.4337/9781782549352
- Espino, M. (2012). *Effective communication in the company*. Editorial Trillas, Argentina
- El Kadi, O., Paz, J., & Paz, J. (2017). Comunicación estratégica en su visión gerencial, una herramienta para lograr la autonomía caudal. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 12(24), 76-99.
- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 32(139), 137-145.
- Escobedo Portillo, María Teresa, Hernández Gómez, Jesús Andrés, Estebané Ortega, Virginia, & Martínez Moreno, Guillermina. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: Características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia & trabajo*, 18(55), 16-22. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000100004>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- García, E. K. M., & Arvelo, M. G. V. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567.

- García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá - Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79-90. <https://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>
- Gaxiola Romero, J. C., Frías Armenta, M., Hurtado Abril, M. F., Salcido Noriega, L. C., & Figueroa Franco, M. (2011). Validación del inventario de resiliencia (IRES) en una muestra del noroeste de México. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 16(1), 73-83.
- Gibb, S. (2014). Soft skills assessment: Theory development and the research agenda. *International journal of lifelong education*, 33(4), 455-471.
- Giraldo, C., Naranjo, S., Tovar, E., & Córdoba, J. C. (2008). *Teorías de la comunicación*. <http://hdl.handle.net/20.500.12010/12604>
- Hernández Meléndrez, E., & Hernández Gómez, L. (2004). La Comunicación en Salud. [CD-ROM] *La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública*.
- Hergenhahn, B. (2008). *Introducción a la Historia de la Psicología*. Madrid, España: Paraninfo S.A
- Iglesias Armenteros, A. L., & Sánchez García, Z. T. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 13(3), 455-457.
- Instituto Global McKinsey (2021). *El futuro del trabajo después del COVID-19*
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. 12ª. Edición. México: McGraw-Hill.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and the relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111–122. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>
- La Rosa Cruz, Y., Segredo Pérez, A. M., & Martín Linares, X. (2008). Clima Organizacional en un Centro Oftalmológico. *Estado Sucre. República Bolivariana de Venezuela*.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1967). *Motivation and Organizational Climate*. Boston. USA: Harvard Business School Press
- Liu, F., Chow, I. H. S., Zhang, J. C., & Huang, M. (2019). Organizational innovation climate and individual innovative behavior: Exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment. *Review of*

Managerial Science, 13(4), 771-789. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0263-y>

León Fandiño, J. L. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia). <https://doi.org/10.7764/tesisuc/edu/63190>

LosRecursosHumanos.com. (2017). *Adaptación al cambio en las empresas*. <https://www.losrecursoshumanos.com/adaptacion-al-cambio-en-las-empresas/> DOI: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.17.3081>

López Villagómez, S. L., Vásquez Martínez, C. R., & Valdez Jiménez, L. (2020). Estudio socioeducativo de caso mejora del clima laboral en guarderías mediante la comunicación efectiva al utilizar técnicas de programación neurolingüística. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.690>

Maisch Molina, E. (2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*, 7(13), 87-91. <https://doi.org/10.15381/gtm.v7i13.9859>

Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. (1989). Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. V3 No. PSDCG-T10 Módulo III. Unidad VI. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/10060>

Matas, A. (2018) Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(1), 38-47

Maya, M. D., & Orellana, B. S. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n12.2016.81>

Medina, H. S. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de comunicación social*, 8(60), 1-7

Molina-Sabando, L. A.-V. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510.

Moore, R. R., & Frank, C. (2013). Blended Learning Solutions for Military Soft Skills Training. *Journal of Applied Learning Technology*, 3(3).

Morales Zamorano, L. A., Galicia Frías, F., & Velazco Aulcy, L. (2018). Competencias emocionales directivas y competitividad en las organizaciones. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 7(1).

- Palacios Vildoso, R. E. (2021). Clima organizacional y trabajo en equipo de los trabajadores de salud del Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren Es Salud, Lima, 2021.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856.
- Pavlenko, M. y Pavlenko, L. (2021). Formation of communication and teamwork skills of future IT-specialists using project technology *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1840, No. 1, p. 012031).
- Pedraza París, P. (2019). *La importancia de la ética empresarial como aspecto determinante del éxito o fracaso de una empresa*. [Tesis de pregrado, Universidad Santo Tomás de Aquino]. Repositorio institucional de la Universidad Santo Tomás. <http://hdl.handle.net/11634/18281>
- Pérez Perea L, Soler Cárdenas, S. F., & Díaz Hernández, L. (2009) Ambiente Laboral en los policlínicos universitarios. *Educación Médica Superior*, 23(2). <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v23n2/ems04209.pdf>
- Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M., & Ronda-Pupo, G. A. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 323-332.
- Piña Layola, C. N. (2009). Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zárate" de Cienfuegos. *Edumecentro*, 1(1), 43-55. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4804953>
- Ramírez, P. E., Mariano, A. M., & Salazar, E. A. (2014). Propuesta Metodológica para aplicar modelos de ecuaciones estructurales con PLS: El caso del uso de las bases de datos científicas en estudiantes universitarios. *Revista ADMpg*, 7(2).
- Ramos Moreno, D. C. (2012). *El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje* [Monografía de licenciatura, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1>
- Ringle, C. M., Wende, S., y Becker, J.-M. 2022. "SmartPLS 4." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Rivera González, A. E. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Gestión y estrategia*, (44), 93-105. <http://hdl.handle.net/11191/2593>

- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & de Fernández, T. Á. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48
- Roa Villamil, M. (2017). *La comunicación y los efectos en el clima organizacional*. <http://hdl.handle.net/10654/16370>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 3-18.
- Salessi, S. M., & Omar, A. G. (2017, septiembre). Comportamientos proactivos en el trabajo: una puesta al día. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 9(3), 82-103.
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana Salud Pública*, 39(2), 385-393. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.
- Soto, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones*. México: Comson Learning
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York.
- Tan, CH, Kaur, H., Mary, AAS, Baluyot, MB, Jimenez, MDD, Ventayen, RJM y Pentang, JT (2021). How Organizational Climate Mediates Employee Innovative Work Behavior among Food Manufacturing Industries in COVID-19 Pandemic: Implications to Business Economics and Management, *Studies of applied Economics*, 39 (12).
- Tapia Bonifaz, A. G., Jácome Tamayo, S. P., & Balseca Castro, J. E. (2019). La ética en los diferentes procesos empresariales. *Contribuciones a la Economía*. <http://hdl.handle.net/20.500.11763/ce193etica-procesos-empresariales>
- Torres, Lenin (2011) *Organizaciones Inteligentes. ¿Cómo desarrollarlas?*. Editorial Universidad del Zulia. Venezuela
- Vara-Horna, A. Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú.

- Vargas Montealegre, A. R., & Castellanos Palma, M. A. (2016). Estudio del clima organizacional, caso aplicado a la Facultad de Ciencias Económicas y administrativas de la Universidad de Ibagué. *Temas y Reflexiones*, 5, 93-114. <http://repositorio.unibague.edu.co:80/jspui/handle/20.500.12313/230>
- Ventrella, S. (2000). *El poder del pensamiento positivo en los negocios*. Gestión 2000.
- Véliz-Intriago, A. K. (2017). Comunicación efectiva para la optimización del clima organizacional. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 2(2), 31-48.
- Vilca Horna, A. L. ., De La Cruz Núñez, M. E. ., Vilca Tantapoma, M. E. ., & Loo Jave, A. C. . (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIÉENDO*, 24(3), 147-153. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.018>
- Vota, A. M., Balderrama, J. L., & Murga, L. E. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de comunicación social*, 11(63), 418-434.

ANEXO1

Anexo 1. Cuestionario anónimo y confidencial sobre el clima organizacional



CUESTIONARIO ANÓNIMO Y CONFIDENCIAL SOBRE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA, LA PROACTIVIDAD ADAPTATIVA Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS MUNICIPIOS DEL AREA METROPOLITANA

Estimado participante:

Me permito solicitar su apoyo para desarrollar un estudio sobre las habilidades blandas (soft skills) que influyen en el clima organizacional, la finalidad de esta aplicación es poder brindar un fin social o de mejora para los directivos que integran la administración pública municipal en los municipios del área metropolitana de N.L. El presente cuestionario, forma parte de mi proyecto de investigación para obtener el grado de Doctor en Administración por la Universidad San Martín de Porres a través de un convenio de colaboración con la Universidad Autónoma de Nuevo León. Este instrumento está diseñado para los empleados de las diversas áreas administrativas que laboran en los Municipios. La información es de carácter estrictamente confidencial; su uso será única y exclusivamente con propósitos de investigación científica. Su participación es completamente anónima, por lo que no se le solicitan datos personales.

En el apartado 1 al 5 las preguntas van enfocadas a su interrelación con la figura que representa a su jefe inmediato superior. En el último apartado usted deberá responder en función de su propia apreciación del entorno laboral.

Cualquier duda o comentario sobre el llenado del presente estoy a su entera y total disponibilidad.

Atentamente

M.R.H. Cristina Isabel Laines Alamina

cristina.laineslm@uanl.edu.mx

Última revisión: 13 de octubre de 2021.

Este instrumento consta de dos partes: *La primera parte contiene Datos Generales del entrevistado y la segunda parte tiene Preguntas Cerradas, divididas en 6 secciones, donde se le pide que indique el grado en que Usted está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación.*

1.- Datos generales:

A continuación, se solicita información sobre aspectos generales, favor de seleccionar una opción marcando con una (X).

| | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|
| 1.- Sexo | Hombre <input type="checkbox"/> | Mujer <input type="checkbox"/> | | | |
| 2.- Escolaridad | Carrera técnica <input type="checkbox"/> | Carrera Profesional Terminada <input type="checkbox"/> | Maestría Terminada <input type="checkbox"/> | Doctorado Terminado <input type="checkbox"/> | |
| 3.- Edad | 21- 30 años <input type="checkbox"/> | 31-40 años <input type="checkbox"/> | 41-50 años <input type="checkbox"/> | 50-59 años <input type="checkbox"/> | Más de 60 años <input type="checkbox"/> |
| 4.- Estado Civil | Soltero <input type="checkbox"/> | Casado <input type="checkbox"/> | Viudo <input type="checkbox"/> | Divorciado <input type="checkbox"/> | Otro <input type="checkbox"/> |
| 5. En qué Administración Pública Municipal se desempeña | San Pedro <input type="checkbox"/> | Monterrey <input type="checkbox"/> | Guadalupe <input type="checkbox"/> | Escobedo <input type="checkbox"/> | San Nicolás <input type="checkbox"/> |
| 6.- ¿Desde cuándo trabaja en este Municipio? | Menos de 1 año <input type="checkbox"/> | Entre 2 y 5 años <input type="checkbox"/> | Entre 6 y 10 años <input type="checkbox"/> | Entre 11 y 20 años <input type="checkbox"/> | Más de 20 años <input type="checkbox"/> |
| 7. ¿Qué puesto ocupa en el municipio? | Secretario <input type="checkbox"/> | Director <input type="checkbox"/> | Coordinador <input type="checkbox"/> | Jefe de departamento <input type="checkbox"/> | Personal admvo y apoyo <input type="checkbox"/> |
| 8.- Tiempo de laborar en el puesto actual | Menos de 1 año <input type="checkbox"/> | Entre 2 y 5 años <input type="checkbox"/> | Entre 6 y 10 años <input type="checkbox"/> | Entre 11 y 20 años <input type="checkbox"/> | Más de 20 años <input type="checkbox"/> |
| 9. ¿ Puesto de su jefe inmediato superior? | Secretario <input type="checkbox"/> | Director <input type="checkbox"/> | Coordinador <input type="checkbox"/> | Jefe de Departamento <input type="checkbox"/> | Otro <input type="checkbox"/> |
| 10. Sexo de su jefe inmediato superior | Hombre <input type="checkbox"/> | Mujer <input type="checkbox"/> | | | |
| 11. ¿Desde cuándo es tu jefe? | Menos de 1 año <input type="checkbox"/> | Entre 2 y 5 años <input type="checkbox"/> | Entre 6 y 10 años <input type="checkbox"/> | Entre 11 y 20 años <input type="checkbox"/> | Más de 20 años <input type="checkbox"/> |

2. Preguntas cerradas sobre estilos y formas de gestión en su lugar de trabajo. A continuación, le presentamos una serie de situaciones que ocurren en su entorno laboral y en la interacción con los miembros de su grupo de trabajo, agradeceré indicar con qué frecuencia ocurren cada una de ellas. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo valioso es su opinión. Marque con una **X** el número que representa su opinión o respuesta. En donde la escala a considerar es la siguiente:

1=Nunca 2=Casi Nunca 3= Pocas Veces 4= Con frecuencia 5=Casi siempre 6= Siempre

| No. | Aspecto | Nunca | Casi Nunca | Pocas veces | Con frecuencia | Casi siempre | Siempre |
|-----------|--|-------|------------|-------------|----------------|--------------|---------|
| X1 | CE | | | | | | |
| 1 | Mi jefe inmediato sabe escuchar, está atento y receptivo | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 2 | Toma en cuenta mi opinión mis comentarios son tomados en cuenta. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 3 | Mi jefe inmediato es capaz de persuadir a los demás miembros del equipo para que comprendan su punto de vista y puedan hacer lo que él espero. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 4 | Mantiene buena comunicación con los demás miembros de mi área. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 5 | La comunicación entre los empleados es clara, directa y cercana. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 6 | Le resulta fácil expresar sus opiniones a los compañeros de trabajo. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 7 | Puede expresar con seguridad sus afirmaciones a la hora de comunicar su opinión. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| X2 | PA | | | | | | |
| 8 | Mi jefe acepta los cambios en los planes de trabajo del área asignada. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 9 | Cuenta con la capacitación adecuada para enfrentar los cambios que se presentan. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 10 | Las propuestas de mi jefe son consideradas para el desarrollo de nuevos proyectos. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 11 | Tiene confianza de los nuevos comienzos, si tiene la certeza en las actividades por hacer. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 12 | Considero a mi jefe inmediato una persona flexible e innovadora. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |

| No | Aspecto | Nunca | Casi Nunca | Pocas veces | Con frecuencia | Casi siempre | Siempre |
|---|--|-------|------------|-------------|----------------|--------------|---------|
| En su apreciación su jefe directo: | | | | | | | |
| 13 | Suele anticiparse a las actividades que pueden llegar a suceder. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 14 | Ante una situación imprevista puede fácilmente tomar una decisión. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 15 | Con facilidad logra transmitir sus ideas y que las personas compartan su punto de vista. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 16 | Está en constante búsqueda de soluciones creativas a las situaciones. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 17 | Delega oportunamente actividades a sus empleados. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 18 | Implementa estrategias para fortalecer las habilidades entre los integrantes del equipo. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| X5 | TE | | | | | | |
| 19 | Cuenta con el apoyo y cooperación de los miembros de su equipo de trabajo. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 20 | Cada miembro del equipo hace una contribución significativa. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 21 | Implementa los mecanismos establecidos por el Municipio para supervisar el trabajo del equipo. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 22 | Realiza reuniones periódicamente con los empleados. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| Y | CO | | | | | | |
| 23 | Poseo información sobre los objetivos y políticas de la administración municipal. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 24 | Recibo retroalimentación periódica sobre mi desempeño en el puesto que desarrollo. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 25 | Cuento con las herramientas necesarias para optimizar el desarrollo de mi trabajo. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 26 | La remuneración que recibo por el trabajo que desempeño, satisface mis necesidades económicas. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 27 | El trabajo que desempeño, satisface mi desarrollo personal. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 28 | Me siento orgulloso de pertenecer a la Administración de este Municipio. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |

¡Gracias por su tiempo y participación!

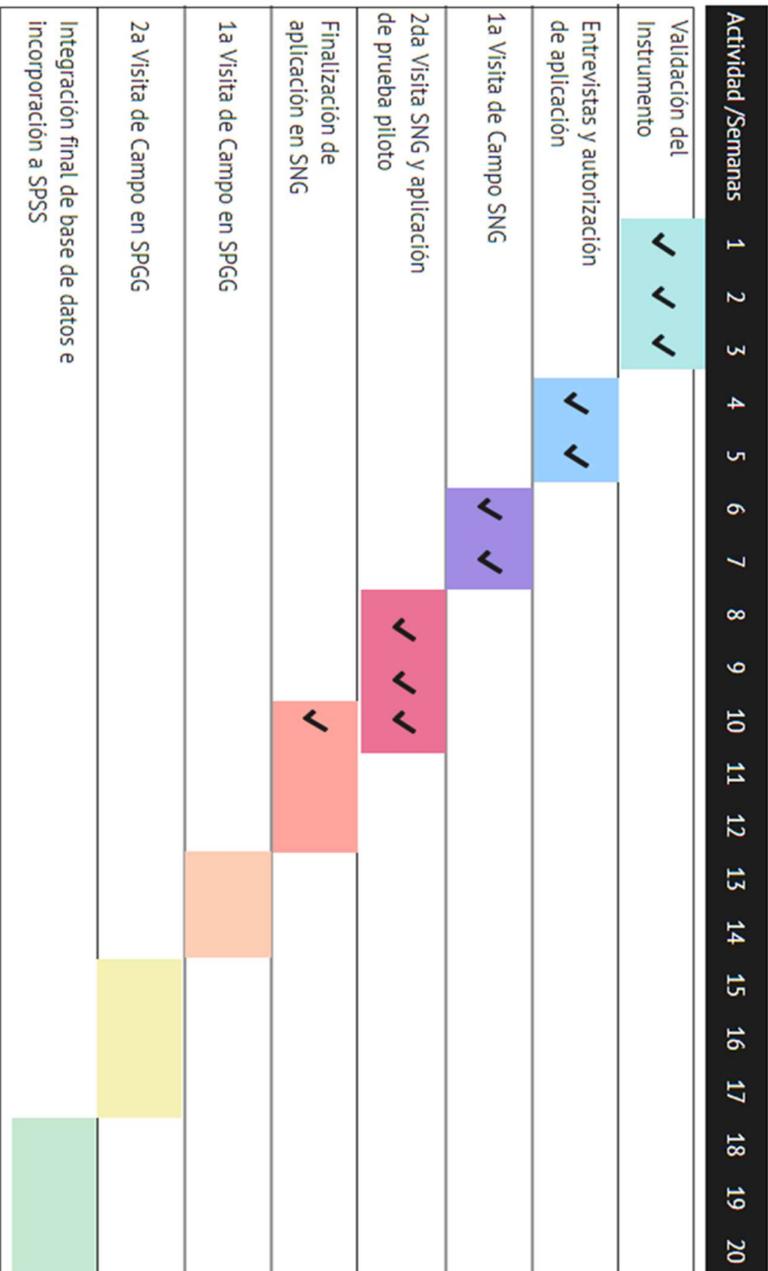
Última revisión: 13 de octubre de 2021.

ANEXO 2

Cronograma de aplicación de instrumento de investigación.

Estrategia de Aplicación de Instrumento

El siguiente diagrama de Gantt, muestra la estrategia de aplicación del instrumento. Así como el avance y progreso con el que se cuenta hasta el mes de diciembre del año en curso. El administrador correctamente las actividades y los recursos, garantizará la aplicación efectiva del mismo.



Nota : Semana 1 corresponde al 14 de Septiembre y finaliza en Febrero 20 de 2022

Cristina I. Laines Alamina USMP

ANEXO 3

PRUEBA PILOTO

Se realizó una prueba piloto a una muestra de 40 trabajadores con las características señaladas en el marco muestral, de los municipios con mayor IDH, siendo empleados de los niveles de secretarios, directores, coordinadores, jefes de departamentos y empleados administrativos en general.

Esta prueba tiene la finalidad de poder aplicar en campo y probar la consistencia del cuestionario, que permita y garantice la lectura y el claro entendimiento de los ítems planteados, así como poder detectar algún error en su elaboración.

Para la realización de esta prueba piloto se tuvieron diversas reuniones para plantear el objetivo y el alcance de esta investigación y fue así que se otorgaron las facilidades y poder implementar la aplicación del instrumento. Una vez que fue presentado el documento, leído los cuestionamientos y que se trata de un cuestionario ciento por ciento confidencial y con fines académicos se permitió comenzar con la aplicación de este pilotaje.

Una vez obtenidas las respuestas y dados por válidos los cuestionarios, con la ayuda de SPSS se llevó a cabo el análisis de Cronbach de la prueba piloto, obteniendo un coeficiente del instrumento en general para los 28 ítems. A continuación, se presentan los resultados de la aplicación del Alpha de Cronbach, donde se señala que la variable dependiente y las independientes sin necesidad de anular ítems, obtuvieron un puntaje mayor a 0.7

Tabla. Alpha de Cronbach prueba piloto.

| Variable | No. De Ítems | Alfa de Cronbach |
|-----------------------------------|---------------------|-------------------------|
| X1 Comunicación efectiva | 7 | .826 |
| X2 Proactividad adaptativa | 11 | .752 |
| Z1 Trabajo en equipo | 4 | .861 |
| Y Clima organizacional | 6 | .794 |

Fuente: Elaboración propia. En base a los resultados obtenidos a través de SPSS.

El procedimiento utilizado para medir la fiabilidad de los ítems del instrumento diseñado para la obtención de datos fue el Coeficiente de alfa de Cronbach. Dicho coeficiente desarrollado por J.L. Cronbach (1984), es el coeficiente que permite medir la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera midan el mismo constructo o dimensión teórica. Tal como señala George y Mallery (2003), emiten ciertas recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach.

Coeficiente Alfa $>.0.9$ es excelente

Coeficiente Alfa >0.8 es bueno

Coeficiente Alfa >0.7 es aceptable

Coeficiente Alfa $>.0.6$ es cuestionable

Coeficiente Alfa >0.5 es pobre

Coeficiente Alfa <0.5 es inaceptable