

# Efecto de la edad de los empleados sobre la relación entre las habilidades gerenciales y clima organizacional

Roberto Alegría-Zebadúa\*  
(<https://orcid.org/0000-0002-6035-3540>)

Gustavo Alarcón-Martínez\*  
(<https://orcid.org/0000-0002-5346-6088>)

DOI: <https://doi.org/10.29105/cienciauanl26.117-5>

## RESUMEN

El objetivo de la investigación es analizar el efecto de la edad de los empleados sobre la relación entre las habilidades gerenciales “motivación”, “solución de problemas” y “comunicación efectiva” con respecto al “clima organizacional” en las instituciones bancarias de México. Se consideraron dos segmentos de edades: “50 años y mayores” y “menores de 50 años”. El análisis se realizó a través de ecuaciones estructurales y contempló dos escenarios: prepandemia y pandemia. Se concluye que la edad de los empleados, así como la pandemia (COVID-19), afectó la selección y el impacto de las variables sobre el “clima organizacional”.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades gerenciales, motivación, solución de problemas, comunicación efectiva.

## ABSTRACT

*The research objective is to analyze the effect of the employee's age on the relationship between managerial skills "motivation", "problem solving" and "effective communication" with respect to the "organizational climate" in banking institutions in Mexico. Two age segments were considered: "50 years and older" and "under 50 years". The analysis was carried out through structural equations and contemplated two scenarios: pre-pandemic and pandemic. It is concluded that the employee's age, as well as the pandemic (COVID-19), affected the selection and the impact of the variables on the "organizational climate".*

*Keywords: organizational climate, managerial skills, motivation, problem solving, effective communication.*

El “clima organizacional”, entendido como la percepción que los empleados tienen de los elementos que conforman el ambiente laboral de la empresa en la que trabajan y que influye en su comportamiento, se ha investigado y estudiado desde principios del siglo pasado. Existen en torno a él diversas teorías, entre las

que se pueden mencionar: la de relaciones humanas, de Elton Mayo; la de “clima organizacional”, de Likert, y la de Litwin y Stringer. Asimismo, existen varios modelos teóricos relativos a este fenómeno: el de Likert (1967), el de Litwin y Stringer (1968) y el de Toro (1992).

\* Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de los Garza, México.  
Contacto: [raz\\_alegria@hotmail.com](mailto:raz_alegria@hotmail.com), [gusalamar@hotmail.com](mailto:gusalamar@hotmail.com)

De acuerdo a estudios empíricos, se relaciona con el comportamiento de los empleados (productividad); Korompot (2020), Palacios (2019) y Vasudevan e Iqbal (2018) lo reportan en sus investigaciones. Por lo anterior, y dado el dinamismo del entorno en el que se desarrollan las empresas, es importante tenerlo presente cuando se abordan temas de capital humano.

Por otra parte, las habilidades gerenciales comprenden los talentos, conocimientos y actitudes que los gerentes tienen para realizar eficientemente sus funciones. Las personas que cuenten con mayores habilidades podrán generar mejor conexión con los demás en todas las dimensiones de la vida laboral (Pereda *et al.*, 2014). Las habilidades gerenciales son percibidas por las empresas como un elemento fundamental en la administración del capital humano. Estudios empíricos han encontrado que existe relación positiva entre habilidades gerenciales clave y “clima organizacional”. Gómez Choquehuanca (2020) y Zulema *et al.* (2019) reportan en sus trabajos este tipo de relación.

El objetivo de la presente investigación es determinar el efecto de la edad de los empleados en la relación de las habilidades gerenciales con el “clima organizacional” en las instituciones bancarias de México. Asimismo, se plantea como hipótesis que “la motivación”, “la solución de problemas” y “la comunicación efectiva” son habilidades gerenciales que impactan positivamente en éste en dichas instituciones.

## METODOLOGÍA

---

La presente investigación se clasifica como cuantitativa, correlacional y explicativa. Es de tipo no experimental y longitudinal. Se utilizaron las técnicas documental y bibliográfica; la recolección de datos fue bajo la técnica de campo. El instrumento de medición fue un cuestionario con escala Likert que consta de 12 ítems para la variable dependiente y 21 para las independientes; siete para “motivación”, siete para “solución de problemas” y siete para “comunicación efectiva”. Para la operación de las variables y conformar el cuestionario se consideraron los siguientes pasos: selección de la definición para cada constructo, precisar sus dimensiones, identificar en la bibliografía instrumentos de medición para estos constructos, elegir de estos instrumentos los ítems que representan las dimensiones de las variables objeto de estudio y finalmente alinear la redacción de los ítems de acuerdo a la orientación de la presente investigación (Alegoría y Alarcón, 2021).

El cuestionario se aplicó a 84 mandos medios (jefes, gerentes, subdirectores y directores de las áreas administrativas y operativas centrales de los bancos). La muestra cubrió 12 estados de la república, incluidos los de mayor participación en términos de número de empleados: Ciudad de México, Nuevo León, Estado de México, Jalisco, Veracruz, Guanajuato, Puebla, Chihuahua, Sonora, Yucatán, San Luis Potosí y Tabasco, que representan 75% de los empleados de los

bancos a nivel nacional. En virtud de que el análisis econométrico utilizó el método de ecuaciones estructurales, para definir el tamaño de la muestra se consideró el criterio planteado por el profesor Chin (citado por Rositas Martínez, 2014), que considera que la muestra puede estar integrada por un equivalente de diez encuestas por cada variable independiente.

Para este trabajo, dado que los datos de acuerdo al análisis estadístico de la muestra no presentaron una distribución normal, se utilizó en su análisis un modelo de ecuaciones estructurales (PLS-SEM), herramienta multivariada que permite el estudio de variables latentes y de la variable observada (Manzano, 2017). El análisis incluyó dos segmentos de edades: “50 años y mayores” y “menores de 50 años”. Asimismo, consideró dos escenarios: prepandemia (antes de la aparición del COVID-19) y pandemia (periodo de junio a agosto 2021). Para ambos, la metodología de ecuaciones estructurales contempló los modelos de medida y el estructural. El de medida se relaciona con los constructos que son evaluados y considera para su análisis la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante. Por su parte, el estructural considera la significancia de las variables,

los coeficientes *path* y el nivel de la R<sup>2</sup>; éste se detalla en el apartado de resultados.

## Modelo de medida

El modelo de medida considera la consistencia interna como primera fase de análisis. Para estimar el nivel de correlación de los ítems que conforman cada uno de los constructos se utilizó el *alpha* de Cronbach. La bibliografía señala que valores inferiores a .800 presentan área de oportunidad para mejorar la redacción de los ítems (Mendoza y Garza, 2009). En la tabla I se aprecia que los resultados para todas las variables en ambos escenarios se ubican dentro de los límites recomendados. La segunda fase es la validez convergente y se refiere a la medida en la que el constructo coincide para explicar la varianza de sus elementos. Como primer paso de ésta se eliminaron los ítems con cargas por debajo de .750 con el fin de asegurar la explicación de al menos 50% de la varianza del indicador. Como segundo paso se calculó la varianza extraída media (AVE). El valor mínimo recomendado para el AVE es de .500. Esto implica que el constructo explique al menos 50% de la varianza de los elementos que lo componen (Hair *et al.*, 2019). Los resultados se ubican dentro de los rangos recomendados (tabla I).

Tabla I. *Alpha* de Cronbach y AVE.

Variable	Escenario prepandemia		Escenario pandemia	
	<i>Alpha</i> de Cronbach	AVE	<i>Alpha</i> de Cronbach	AVE
Y Clima organizacional	0.893	0.652	0.894	0.653
X1 Motivación	0.840	0.613	0.853	0.632
X2 Solución de problemas	0.891	0.754	0.890	0.753
X3 Comunicación efectiva	0.902	0.773	0.887	0.748

Fuente: elaboración propia con base en los datos recolectados.

La tercera fase del modelo de medida es la validez discriminante y se refiere a que un constructo debe ser diferente al resto de los que conforman un mismo modelo estructural. Para la estimación de la validez discriminante se llevó a cabo lo propuesto por Fornell y Lacker (1981), quienes exponen que existe validez discriminante si la varianza compartida entre dos constructos es menor a la extraída de uno en particular (Hair *et al.*, 2019). Los resultados de esta tercera fase están dentro de los parámetros

establecidos como aceptables en ambos escenarios.

Dado que los resultados de las tres fases, consistencia interna, validez convergente y validez discriminante, para los dos segmentos de edad en ambos escenarios (preCOVID y COVID), se ubicaron dentro de los parámetros recomendados en la bibliografía, se da cumplimiento al modelo de medida y se procedió al cálculo del modelo estructural (el cual se muestra en la figura 1).

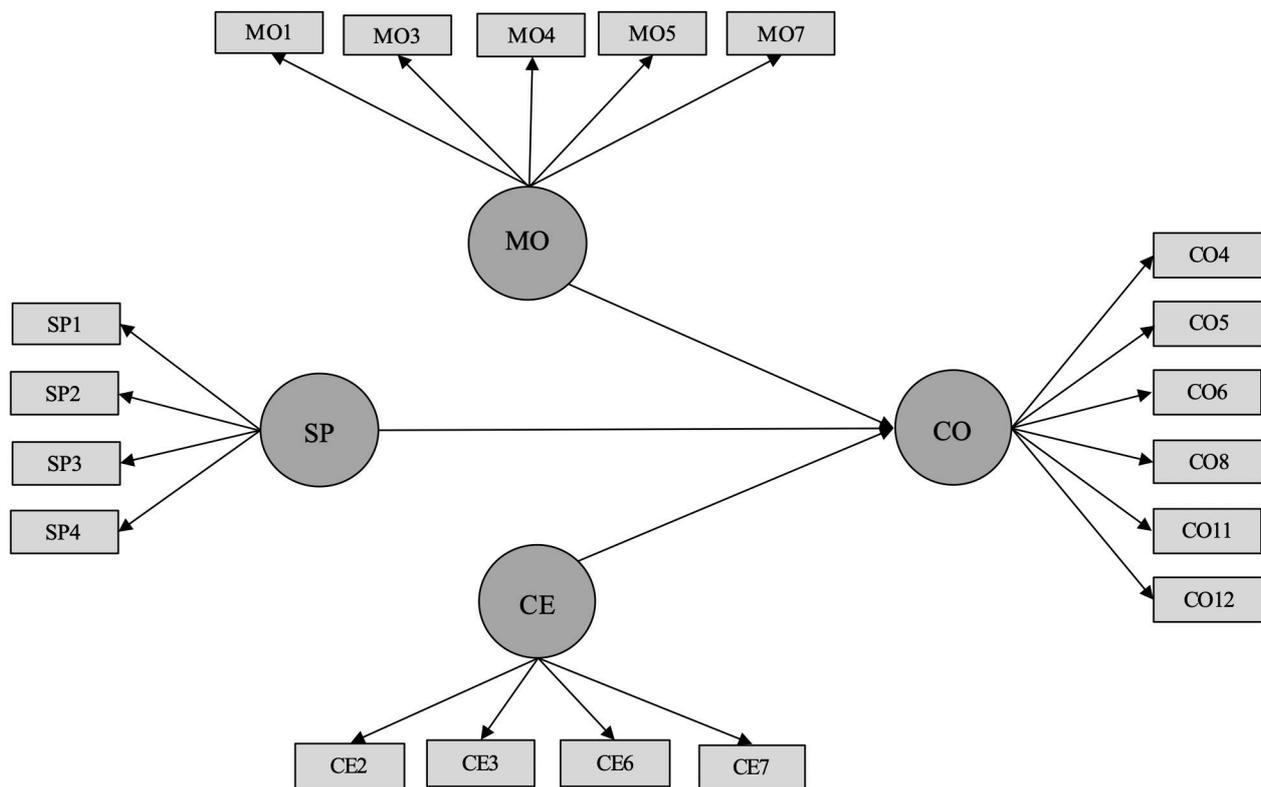


Figura 1. Modelo para ambos segmentos y escenarios; MO: motivación, SP: solución de problemas, CE: comunicación efectiva, CO: clima organizacional (fuente: elaboración propia).

## RESULTADOS

### Modelo estructural

Una vez definido el modelo estructural, se evaluó el impacto de los coeficientes *path* y su significancia. Para el segmento “50 años y mayores”, la “motivación” registra significancia en los escenarios prepandemia y pandemia con coeficientes *path* de 0.373 y 0.703, respectivamente. “Comunicación efectiva” sólo es significativa en prepandemia con coeficiente de

0.434. Por su parte, en el segmento “menores a 50 años” sólo “solución de problemas” registra significancia con coeficientes de 0.707 en prepandemia, y 0.764 en pandemia, que refleja un incremento significativo de 8% en su impacto en el escenario pandemia de acuerdo a sus coeficientes. Finalmente, la R2 muestra el nivel en el que el modelo explica el fenómeno bajo estudio (Hair *et al.*, 2019); en este sentido, el modelo definido para la presente investigación explica alrededor de 50% del “clima organizacional” en ambos segmentos y escenarios (tabla II).

Tabla II. Coeficientes *path* y *P* valor.

Variables	Segmento "50 años y mayores"						Segmento "menores de 50 años"					
	Escenario prepandemia			Escenario pandemia			Escenario prepandemia			Escenario pandemia		
	R <sup>2</sup>	Coefficiente <i>path</i>	<i>P</i> valor	R <sup>2</sup>	Coefficiente <i>path</i>	<i>P</i> valor	R <sup>2</sup>	Coefficiente <i>path</i>	<i>P</i> valor	R <sup>2</sup>	Coefficiente <i>path</i>	<i>P</i> valor
X1 Motivación		0.373	0.018		0.703	0.000			*			*
X2 Solución de problemas	0.563		*	0.494		*	0.499	0.707	0	0.584	0.764	0.000
X3 Comunicación efectiva		0.434	0.004			*			*			*

\*Variables no significativas. Fuente: elaboración propia con base en los datos recolectados.

## CONCLUSIONES

La edad de los empleados afectó la selección de las variables sobre el “clima organizacional”. Mientras que para el segmento de “50 años y mayores” la “solución de problemas” no fue significativa en ninguno de los dos escenarios, para el segmento “menores de 50 años” fue significativa en ambos. En contraparte, para el segmento de “50 años y mayores” la “motivación” fue significativa en ambos escenarios, mientras que para el segmento “menores de 50 años” no fue significativa en ninguno de ellos.

El efecto de la pandemia (COVID-19) también afectó la selección y el impacto de las variables sobre el “clima organizacional”. En el segmento “50 años y mayores” la “comunicación efectiva”,

que fue significativa en el escenario prepandemia, deja de serlo durante la pandemia; el trabajo remoto que se implementó durante la pandemia redujo las relaciones y comunicaciones interpersonales. Por su parte, en el segmento “menores de 50 años” el efecto de la pandemia se observa en la “solución de problemas” que, a pesar de mostrar significancia en ambos escenarios, incrementa su impacto sobre “clima organizacional” en el escenario de pandemia. Es de esperarse que un ambiente de estrés generado por la pandemia demande mayor importancia en la solución de problemas.

Finalmente, dado que las habilidades gerenciales bajo estudio explicaron 50% del “clima organizacional”, será importante continuar con esta línea de investigación e incorporar variables independientes adicionales que de acuerdo al marco teórico muestran relación con éste con el fin de

incrementar el nivel de explicación del fenómeno. Dentro de éstas se encuentran algunas habilidades gerenciales adicionales y constructos relativos al ambiente laboral como la satisfacción laboral, el estilo de liderazgo, normatividad interna, condiciones físicas del lugar de trabajo y compensación.

## REFERENCIAS

Alegría-Zebadúa, R.M., y Alarcón-Martínez, G. (2021). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en instituciones bancarias en México. *VinculaTégica*. 7(2):33-48. Doi:<https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>

Gómez-Choquehuanca, F. (2020). Habilidades comunicativas del líder pedagógico y el clima organizacional en las instituciones educativas. *Revista de Investigación de la Escuela de Posgrado*. 9(2):1627-1636. Doi: <http://dx.doi.org/10.26788/riepg.2020.2.178>

Hair, J., Risher, J.J., Sarstedt, M., et al. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. 31(1). Doi:<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Korompot, A. (2020). Influence of Motivation and Work Environment The Performance of Employees Pt. Multi Putra Makmur. *American Journal of Multidisciplinary Research & Development*. 2(3):21-25. Disponible en: <https://www.ajmrd.com/vol-2-issue-3/>

Manzano-Patiño, A.P. (2017). Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales. *Investigación en Educación Médica*. 7(25):67-72. Doi:<https://doi.org/10.1016/j.riem.2017.11.002>

Mendoza, J., y Garza, J. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación. *Innovaciones de Negocios*. 6(11):17-32. Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/12508>

Palacios-Molina, D.L. (2019). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal administrativo de los distritos de salud de la

provincia Manabí. Ecuador. *Revista ECA Sinergia*. 10(1):70-84. Doi: [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v10i1.1196](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i1.1196)

Pereda-Pérez, F.J., López-Guzmán, T., y González-Santa Cruz, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*. 10(3):528-561. Doi: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.511>

Rositas-Martínez, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios*. 235-268. Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/12605/>

Vasudevan, L., e Iqbal, A. (2018). Relationship between organizational climate and citizenship behavior of the non-supervisory staff in Bank Simpanan National, Malaysia. *International Journal of Human Capital in Urban Management*. 3(4):287-302. Doi: DOI:10.22034/IJHCUM.2018.04.03

Zulema-Ybela, A.E., Cañamero-Tuanama, N.I., y Cárdenas-Saavedra, A. (2021). El clima organizacional y la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia, Lima, 2016. *Revista Iberoamericana de la Educación*. <https://doi.org/10.31876/ie.vi.90>

Descarga aquí nuestra versión digital

