



Desarrollo de competencias en el clima organizacional del personal docente directivo de las universidades públicas de Apurímac

Josué Huamaní Cayllahua
jhuamani@unamba.edu.pe

Jéssica Lisbeth León Vicencio
jleon@unamba.edu.pe

Limberg José Ancalla Sivincha
203436@unsaac.edu.pe

Mauro Huayapa Huaynacho
mhuayapa@unamba.edu.pe

Wilson John Moyocondo Flores
wmoyocondo@unamba.edu.pe

Wilver Oros Torres
Woros@unajma.edu.pe

Trifina Cruz Quispe
tcruz@unamba.edu.pe

RESUMEN

La indagación se realizó en vista que las Universidades Públicas de Apurímac, al igual que todas las Universidades del País, son conducidos por los docentes directivos, tanto en lo académico, administrativo, económico y político, tal como indica la Ley Universitaria N°30220. Al respecto, el rol y desempeño de los docentes directivos dependen directamente de las competencias directivas como: Competencias estratégicas, intratégicas y eficacia personal las mismas que influyen positivamente en el clima organizacional en la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, administrativos y graduados). Teniendo en cuenta, que los docentes directivos son todos aquellos que se encuentran asumiendo algún cargo como: Rector, vicerrectores, decanos, directores de departamentos, directores de escuelas profesionales, director de servicios académicos, y otras dependencias de en la parte administrativa de acuerdo al organigrama de cada universidad.

El enfoque empleado fue cuantitativo, con una muestra de 161 docentes, la misma que se aplicó un muestro aleatorio simple, para la recolección de información se utilizó formulario Google; obteniéndose resultados donde las competencias directivas en ambas universidades son moderadas y que influyen de manera directa en el clima institucional. En ese sentido, el docente directivo debe poseer competencias directivas para promover una gestión eficiente y apropiada.

Palabras clave: competencias directivas; clima organizacional; docente directivo; estratégicas; identidad.

Development of competencies in the organizational climate of the directive teaching staff of the public universities of Apurímac

ABSTRACT

The inquiry was conducted in view of the fact that the Public Universities of Apurímac, as well as all the Universities of the country, are led by the management teachers, in the academic, administrative, economic and political areas, as indicated in the University Law N°30220. In this regard, the role and performance of the management teachers depend directly on the managerial competences such as: strategic, intrastrategic competences and personal effectiveness, which positively influence the organizational climate in the university community (students, teachers, administrative and graduates). Taking into account, that the directive teachers are all those who are assuming some position as: Rector, vice-rectors, deans, department directors, directors of professional schools, director of academic services, and other dependencies in the administrative part according to the organization chart of each university.

The approach used was quantitative, with a sample of 161 teachers, the same that was applied to a simple random sample, for the collection of information was used Google form; obtaining results where the managerial skills in both universities are moderate and directly influence the institutional climate. In this sense, the management teacher must possess managerial competencies to promote efficient and appropriate management.

Keywords: managerial competencies; organizational climate; managerial teacher; strategic; identity.

Artículo recibido: 15 noviembre. 2021
Aceptado para publicación: 10 diciembre 2021
Correspondencia: jhuamani@unamba.edu.pe
Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las competencias directivas han jugado el papel fundamental dentro de las organizaciones de toda índole, desde empresas, entidades del estado como las instituciones educativas, las mismas que contribuyeron al realce, cumplimiento de los objetivos organizacionales. Mas aún en estos tiempos de pandemia se requiere personas que poseen capacidades extraordinarias, para conducir los destinos de la cada entidad; sin embargo. Es notorio que, las instituciones del estado, carecen de debilidades en sus colaboradores con competencias directivas. Entendiéndose que el directivo apropiado maneja las competencias estratégicas, competencias intratégicas y eficacia personal.

En ese contexto, existe variedad de definiciones de competencias en el mundo académico, que en algunos puntos difieren, en este estudio se abordó los puntos mas sustanciales de las competencias directivas. Teniéndose en consideración que las competencias directivas son empleados por todos los colaboradores dentro de la institución. No obstante, los directivos deben poner énfasis para una gestión eficaz.

Al respecto, como es advertido (McClelland, 1973), por primera vez la definición de competencia “son las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”, la misma que difiere en cada persona la forma de ver las cosas, hacer de forma diferente una misma actividad, tiempo de dedicación, pasión, motivación, identidad, responsabilidad, trabajo en equipo, etc. Con la cual, los colaboradores obtienen resultados distintos en el rendimiento del desempeño laboral.

No obstante, se presenta las variables, dimensiones de la indagación argumentado por diversos escritores, para su mejor comprensión e interpretación de las competencias directivas, las mismas son esenciales en el personal directivo de las Universidades Públicas. También se ilustra los resultados obtenidos de las dos universidades, finalizando con las conclusiones respectivas.

1.1. Competencias

El significado de aptitud tiene una estrecha relación con la habilidad para manejar diversas situaciones complejas, y esto implica que la “competencia” es fundamental que se aplique en los niveles de sapiencias y la experiencia de las destrezas para exponer y así, llevar a la comunicación de una manera efectiva. (Cruz et al., 2021, p. 8)

Bunk (1994), con referencia al campo de trabajo define a la competencia como un conjunto formado por el conocimiento, procedimiento, actitud y capacidad que cuenta una persona y son infaltables en el desarrollo de las labores que se manifiesta la profesión en su lugar de trabajo, debe contar con la calidad y el nivel adecuado de desarrollo: solucionar las nuevas barreras con iniciativas autónomas y creativas, adaptándose al entorno sociolaboral y contribuir con la dirección y rumbo de la organización laboral. (Pidello & Pozzo, 2015, p. 45)

1.2. Competencias directivas

Como precursor sobre este tema tenemos a Boyatzis (1982), quien realizó las primeras investigaciones, de manera que preguntaba a personas que se encuentran en los directivos a cerca de lo que les ayudaban a ser eficaces en el cumplimiento de su labor; en consecuencia, propuso veintiún paradigmas de competencias directivas mediante 5 clústeres: competencias de dirección de objetivos y acciones, de liderazgo, de dirección de RR.HH., de dirección del personal y de interacción con los demás. (Castillo & Abad, 2004, p. 32)

De la misma manera, las competencias directivas se denominan a la manera de comportarse constantemente que contribuye en que la posibilidad de éxito de una persona en el ámbito directivo se incremente. Por ende, un termino importante en la conceptualización de este tema es la función directiva. (García et al., 2001, p. 3)

Según Chávez (2013), las competencias directivas, se definen como “el comportamiento habitual y observable que los estudiantes, egresados o profesionales deberían considerar para realizar un desempeño favorable y exitoso en su función. (Castillo & Abad, 2004, p. 3).

Según el enfoque de antropología de empresas propuesto por Juan Perez (1993) las funciones directivas se basan en el diseño estratégico que consecuentemente producen un valor económico; de la misma manera desarrollas las habilidades y capacidades de su personal los unen con la misión de la organización. Por el contrario, cuando el valor económico se obtiene con la destrucción y empobrecimiento de las capacidades de los colaboradores, la capacidad futura de la empresa se debilita, por lo que se observa que la estrategia aplicada es inútil. (García et al., 2001, p. 3)

La competencia directiva es el instrumento más importante que asegura la competitividad de la empresa en las nuevas circunstancias económicas globales. Todas

las empresas deben manifestar las competencias que contribuyan de la mejor manera en el desarrollo de la competitividad distintiva y consecuentemente llevar a cabo su misión. (Zermeño et al., 2014, p. 28).

Las principales competencias directivas que son consideradas imprescindibles en la función correcta de un líder son las siguiente:

Figura 1

Competencias directivas



Nota: Competencias directivas según Brunet.

1.3. Modelos de competencias directivas

Tabla 1

Modelos de competencias directivas

Modelo	Competencias
	- Capacidades de conocimiento y dominio personal.
Modelo de competencias de Goleman y Boyatzis	- Competencias de gestión de relaciones. - Competencias cognitivas y de razonamiento.

Modelo de Cardona, Chinchilla y García	<ul style="list-style-type: none">- Competencias estratégicas.- Competencias intratérgicas.- Competencias de eficacia personal.
Modelo “Supracompetencias” de Levy-Leboyer	<ul style="list-style-type: none">- Intelectuales- Interpersonales- Adaptabilidad- Orientación a resultados
Modelo de Spencer y Spencer	<ul style="list-style-type: none">- Competencias de logro y acción- Competencias de ayuda y servicio- Competencias de influencia- Competencias gerenciales- Competencias cognoscitivas- Competencias de eficacia personal

Nota: Modelos de competencias directivas según la perspectiva de autores

Para el presente estudio se tomó como referencia al Modelo de Cardona, Chinchilla y García.

1.4. Tipos de competencias directivas

De acuerdo con PAD Escuela de Dirección (2021), para el estudio adecuado de las competencias directivas se vio por conveniente el análisis de tres tipos de competencias necesarias en el trabajo eficaz, las mismas que proporcionan la validez e importancia en las variables de estudio y son las siguientes:

- **Competencias estratégicas:** tiene relación con la capacidad del diseño de planeación que tengan en consideración a las competencias reales de la empresa, de esta manera la organización podrá potenciar e incrementar las fortalezas, al mismo tiempo que las debilidades se remedian. Por otro lado, este tipo de competencia estratégica también está relacionada con la demanda del consumidor y con la transformación de estas necesidades en oportunidades objetivas, así mismo con la visión de la empresa y el conocimiento de su mercado.
- **Competencias ejecutivas:** Se enfoca en las acciones que fueron orientadas gracias a la capacidad directiva. Por ende, busca poner atención en lo que se necesita con la finalidad de lograr los procesos y planes que se propusieron de manera estratégica desde la visión de la organización.

- Competencias de liderazgo: añadiendo a lo mencionado anteriormente, este tercer tipo pone hincapié en la motivación e influencia de las personas en función a lo que se requiere de su labor. Lo que significa que se debe incluir las habilidades y capacidades como: el respeto a tu entorno, la justicia, responsabilidad, integridad, equidad, humildad, autocrítica e inteligencia emocional.

1.5. Elementos de las competencias directivas

Arroyo (2012) menciona que las competencias se forman gracias al conocimiento obtenido en base a la información, las habilidades adecuadas y, por último, las actitudes correctas de un directivo:

- Conocimiento: es objetiva, intangible, ilimitada y dinámica. Por ende, si no es aplicado en un espacio y tiempo particular no proporcionará el mismo valor en otras ocasiones. (Nonaka y Konno, 1998).
- Habilidades: con la finalidad de realizar la formación de vínculos para que el planeamiento estratégico y su práctica en el ámbito administrativo, las técnicas y herramientas, la esencia de atributos propios de las personas y el estilo, trabajan para la obtención de un resultado eficaz en la organización (Whetten y Cameron, 2005).
- Actitudes: Las actitudes forman parte del accionar personal en relación a la forma de pensar, al sentir y a la predisposición de los individuos con cualquier aspecto de su medio.

1.6. Dimensiones

Zermeño et al. (2014), afirman que la competencia directiva presenta tres dimensiones en consideración:

- Competencia estratégica: se trata de las capacidades que se necesitan al momento del desarrollo de los planes para lograr las metas económicas propuestas, por lo que se enfoca en la visión, solución de problemas, indicaciones a los consumidores, administración de recursos y las conexiones sociales fundamentales.
- Competencias intratécnicas: Son esenciales en la mejora de capacidades del personal y busca fortalecer la confianza y compromiso en la organización, y de la misma manera que la dimensión anterior se relaciona principalmente con la habilidad ejecutiva y de liderazgo, en estos se encuentran: comunicación, empatía, delegación, coaching y conjunta colaboración.

- Competencias de eficacia personal: se refieren a los comportamientos habituales en las relaciones de manera eficaz del individuo con su entorno. Las competencias de esta dimensión se encargan de medir la habilidad auto-directiva, por lo que se vuelve indispensable para dirigir a los demás; de esta manera se potencia la competencia estratégica e intratéctica. (p. 28)

1.7. Teoría del clima organizacional

1.7.1. Teoría de los sistemas de Likert.

En su teoría con respecto al clima de la organización, Likert señala que la recepción está influenciada por la percepción. Del mismo modo, según este autor existen tres variables fundamentales que proporcionan las características y estrategias propias organizacionales, las cuales también determinan la percepción propia de cada subordinado y administrativo del clima del trabajo. (Sandoval, 2004, p. 84)

- Las variables causales o independientes: Las cuales indican la dirección en la que una organización está creciendo y logrando resultados. Estas variables incluyen estructuras organizativas con respecto a su administración, normas, decisiones habilidades y competencias. Puesto que, si algunas variables independientes se modifican, las demás también lo harán.
- Las variables intermedias: Manifiestan el estado interno y la salud de una organización por lo que componen sus procedimientos organizativos. Entre ellos se encuentran las motivaciones, actitudes, metas, comunicación efectiva y toma de decisiones.
- Las variables finales o dependientes: Son los resultados de los efectos de las variables independientes e intermedias, de manera que observan las metas alcanzadas por la organización, incluyendo la productividad, el gasto, la rentabilidad y las salidas.

1.7.2. Teoría de Value Profit Chain

Según Heskett, Schlesinger y Sasser (2003), el planteamiento importante del Value Profit Chain se basa en intercambiar los valores con respecto a la relación de largo plazo. Con el fin de mantener dichas relaciones, la empresa no solo adquiere, sino también brinda algo a cambio. El valor de la empresa aporta a sus empleados a través de salarios justos, una formación adecuada, un entorno de trabajo agradable, etc. Esto los motivará y les permitirá ofrecer valor fácilmente a los clientes. Cuando el consumidor

se encuentra muy satisfecho proporciona a la empresa la información su comportamiento de compra y su fidelidad. (Corichi et al., 2013)

1.8. Enfoques del clima organizacional

El clima organizacional cuenta con distintos enfoques y parámetros, en este caso se considera a tres enfoques importantes dentro de una organización:

- **Enfoque subjetivo:** propone que las percepciones que presentan los colaboradores dentro de una organización sobre la estructura y los métodos que ocurren en su ambiente de trabajo, son puntos importantes que definen el clima organizacional. Entonces es de suma importancia comprender el nivel de compromiso, el clima en la organización, el nivel de compromiso, el grado de relación con los integrantes de la organización. (Guevara, 2017, p. 19)
- **Enfoque realista u objetivo:** se centra en la dificultad de los sistemas de la organización; hace referencia a la cantidad de elementos, al número y naturaleza de las relaciones entre todo lo mencionado y se vincula especialmente con la dificultad de comunicación y con la dirección. Para Gilmer y Forehand, el clima laboral es multidimensional y se encuentra conformado por una variedad de características con las que una empresa cuenta, las cuales marcan diferencia con respecto a la competencia, son permanentes; por ende, influye en los integrantes de la empresa. (Guevara, 2017, p. 20)
- **Enfoque integrado o de síntesis:** Bajo este enfoque se interpretan los efectos subjetivos atribuidos de acuerdo al estilo de administración de una empresa, así como otros factores contextuales respecto a la operación, creencia, valores y las motivaciones de cada colaborador de la organización; es decir, la percepción que tiene un individuo respecto a la empresa, presenta una fuerte dependencia con la integración y convivencia que ha estado experimentando. (Guevara, 2017, p. 21)

1.9. Tipos de clima organizacional

Según la mención de la teoría de sistemas, Likert, determina dos grandes tipos que se presentan en el clima organizacional (Brunet, 1987, p.30)

1.9.1. Clima de tipo autoritario

Sistema I – Autoritarismo explotador: En este tipo de clima, el directorio desconfía de sus subordinados. La mayoría de las metas y decisiones se desarrollan en el nivel superior de la empresa y se entregan en la función pura de arriba hacia abajo. Los

subordinados deben laborar en un ambiente de temor, castigo, intimidación y solo algunas veces la compensación y satisfacción de sus necesidades se mantiene en un nivel psicológico y de seguridad. La mínima interacciones que subsisten entre los jefes y empleados se dan a través del temor y la desconfianza. Este tipo de ambiente representa un entorno firme en el que la comunicación de la gerencia con sus subordinados, de tal forma que los directivos se muestran únicamente en sus indicaciones específicas.

Sistema II – Autoritarismo paternalista: Se desarrolla cuando la gerencia presenta una confianza transigente hacia sus subordinados, como la de un amo con su sirviente. Los directivos son quienes mayormente toman las decisiones, por lo que algunas se realizan en los niveles inferiores. La recompensa y en algunas ocasiones el castigo, son la metodología de motivación al personal de menor rango. Las interacciones de los superiores con los subordinados se ejecutan con la dureza del jefe y con la preocupación por parte de los empleados. Si bien muchos de los procesos de control se proponen en la parte superior, a veces se realizan en los niveles medio e inferior. Este tipo de clima demuestra la impresión de trabajo en un entorno firme y estructurado.

1.9.2. Clima de tipo participativo

Sistema III – Consultivo: En este tipo de ambiente los directivos evolucionan en el clima participativo donde muestran confianza en sus subordinados. Las políticas y las decisiones mayormente se toman en el nivel superior, aunque en los niveles inferiores tienen la posibilidad de tomar decisiones más específicas. La comunicación aún se mantiene de arriba hacia abajo. En cuanto a las recompensas y las sanciones, son utilizadas para la motivación de sus colaboradores. Por otro lado, la interacción entre el superior y el subordinado se presenta de forma moderada, y a menudo un grado alto de confianza. Este clima propone aspectos importantes del proceso de control que sean descentralizados y se dan de arriba hacia abajo, teniendo casi la misma responsabilidad ya sean de un nivel superior o inferior. Además, el entorno se muestra dinámico y cambiante por lo que la administración se establece de acuerdo a las metas a cumplir.

Sistema IV – Participación en grupo: Se resalta la confianza que existe por parte de la gerencia a sus empleados. La toma de decisiones está distribuida por toda la organización y están implementadas en cada nivel de la misma. La comunicación no tiene barreras con respecto a los niveles de la organización. Los subordinados se

encuentran motivados ya que sienten que su contribución es valorada en decisiones, mejorando las formas de trabajo y el desempeño en base a las metas. Con respecto a las relaciones sociales, en este tipo de clima se enfocan en la asertividad y confianza en sus actos por parte de los superiores y subordinados, como también hay responsabilidades unificadas en todas las áreas de la organización teniendo en cuenta la participación de todos.

1.10. Clima organizacional

Álvarez (1995) señala que el clima organizacional se define como el ambiente de trabajo que se crea debido a la expresión o manifestación de diferentes componentes que varían entre individuos, físicos y organizacionales. El entorno en el que los individuos hacen su trabajo influye en su comportamiento y satisfacción; y consecuentemente en su creatividad, esfuerzo, desempeño y productividad. (Solarte, 2009, p. 49)

El clima de una organización es parte del ambiente interno o la atmosfera de psicología que es característica de las organizaciones. De la misma manera, tiene relación con la moral y se centra en poder satisfacer la necesidad que cada participante presente, lo cual podría ser saludable o enfermizo, puede ser negativo o positivo, caliente o frío, satisfactorio o insatisfactorio; por lo tanto, dependen de cómo es el sentir de los integrantes con respecto al medio organizacional. La conceptualización del tema en mención busca involucrar al factor estructural como: el tipo de organización, las tecnologías que usa, la política empresarial, los objetivos operacionales, normas internas; incluso, las actitudes de conducta social que son apoyados o recriminados a través de los factores sociales. (Chiavenato, 2006, p. 321)

Gilmer y Forehand (1964), afirman que el clima en las organizaciones consiste en el conjunto de cualidades y defectos que percibe el trabajador y distinguirla de otras; el estado de la organización es muy cambiante con respecto a la temporada, el cual muestra su influencia en la forma de actuar de las personas que forman parte del entorno. (Arano et al., 2016, p. 12)

Es la percepción y valoración del empleado con interacción a los puntos estructurales (procesos y procedimientos), la relación entre los individuos y el entorno físico (infraestructura y factores laborales), por lo que muestran un impacto en las relaciones e influyen en las respuestas de actitudes y acciones de los colaboradores, ya sea de forma

positiva o negativa y por consiguiente hace que existan modificaciones en el desarrollo de desempeño en su trabajo y en la empresa. (Solarte, 2009, p. 50)

Por su parte, Fernando menciona que el clima laboral se define como la forma en la que las personas aprecian y perciben el desarrollo de su realidad en el trabajo y no en el punto de vista de esas realidades ni de la actitud de ellas, mucho menos de la insatisfacción o satisfacción de las mismas; lo que significa que esta manera de percibir inicia con la correlación de circunstancias y características de la empresa. (Guevara, 2017, p. 15)

El clima de una organización es uno de los componentes más importantes que se deben desarrollar en el proceso empresarial, la toma de decisiones y el liderazgo. Las características de los sistemas de una organización forman subdivisiones del clima interno de la misma; el cual muestra consecuencias en el comportamiento y motivación de los participantes de la empresa, reflejándose en la producción, satisfacción, rotación, adaptabilidad, y demás repercusiones para las organizaciones. (Corichi et al., 2013)

1.11. Dimensiones

Según Likert el clima presenta características multidimensionales, que se compone por ocho dimensiones: el métodos de mando, la fuerza de la motivación, el proceso de la comunicación, las influencias, la toma de decisiones, el planeamiento, los controles directivos y las metas de rendimiento y perfeccionamiento (Solarte, 2009, p. 51). Por su parte a consultora GESTAR señala que el clima cuenta con las dimensiones: “transparencia de la organización, respaldo organizacional, avance e incremento, comunicación, compensación económica, participación conjunta de las áreas laborales, aspectos positivos, liderazgo, entorno físico y seguridad, organización de las responsabilidades, compromiso con la empresa y la participación”.

En la presente investigación se consideró como dimensiones:

- ***Estructura:*** Presenta la manera de percibir que poseen los integrantes de una organización sobre las normas, métodos, trámites, reglas, dificultades y otras restricciones que se observan al momento de desempeñar sus habilidades laborales. Los resultados negativos o positivos, van a estar dados en la importancia y efectividad que la organización brinde en la burocracia, versus el hincapié propuesto en su entorno de labores independientes, informales y poco estructurados.

- **Responsabilidad:** Los subordinados tienen la autoridad para alcanzar las metas, lo que se interpreta como la autonomía que cuentan ellos en la toma de decisiones que da relación a su área de labor, como también toda supervisión recibida es de forma global, es decir la sensación de ser su propio jefe y no contar con distintas observaciones en su labor.
- **Cooperación:** Es la sensación de colaborar con la dirección, como también con otros subordinados del equipo, por lo que se enfoca en la colaboración mutua dentro de los niveles que cuenta la organización de forma vertical y horizontal para un mejor desarrollo y cumplimiento de objetivos.
- **Identidad:** es el sentimiento de identificación y pertenencia al ser parte de una empresa, lo que significa, que los miembros se sientan valiosos y comprometidos con su equipo laborar dentro de una organización, de sentir las mismas emociones de colaboración por parte de la dirección y de los otros subordinados que conforman el equipo, como también de compartir las mismas metas ya sean individuales o de la misma empresa, muchos piensan que esta dimensión es sumamente importante.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

Se desarrolló con el paradigma cuantitativa o explicativo. Es el estudio que pretende demostrar y comparar datos por ser medibles y analizables, con el fin de encontrar resultados en la correlación entre variables, cuya conexión va regida por un procedimiento lineal; es principalmente una verificación o refutación de datos. (Fuentes et al., 2020, p. 17)

En la indagación realizada se empleó el tipo de investigación básica o pura. Se trata de aquellos trabajos cuyos intereses están centrados en la innovación del conocimiento a través de la aplicación de procedimientos de investigación ortodoxos. Su finalidad es únicamente investigar hechos para generar conocimientos y por tanto interpretar, analizar, explicar, difundir y dilucidar los secretos de la ciencia, la filosofía o la naturaleza. (Muñoz, 2011, p. 25)

Es de nivel explicativo. De acuerdo con Bernal (2010), “La investigación explicativa tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos” (p. 155).

Del mismo modo, la presente investigación optó por usar el diseño no experimental-transversal. Según Bernal (2010), el estudio no experimental-transversal, “Son aquellas

en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (muestra o población) una única vez en un momento escogido” (p. 118).

Para la elección de la porción de población a estudiar se realizó mediante un Muestreo aleatorio simple que según Garcia (2007), “consiste en elegir las muestras que se considere tengan la misma probabilidad. Este tipo de muestreo permite su uso con reposición, en el que cada porción puede ser escogida muchas veces o sin ninguna reposición” (p. 18). La unidad de análisis de este estudio son los docentes universitarios de la UNAMBA y UNAJMA. Con la realización de la fórmula, la muestra está conformada por 88 docentes de la UNAMBA y 73 docentes de la UNAJMA. Es decir, se ha encuestado a 116 docentes y 45 colaboradores administrativos de ambas universidades.

III RESULTADOS

3.1. Resultados

A partir de la indagación realizada, se obtiene diversos resultados, con la participación del personal docente, administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac (UNAMBA) y Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA); a continuación, se detalla.

Tabla 2

Características de la unidad de estudio

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Personal	Docente	99	61.49%
	Docente directivo	17	10.56%
	Personal administrativo	45	27.95%
	Total	161	100.00%
Entidad	UNAJMA	88	55%
	UNAMBA	73	45%
	Total	161	100%

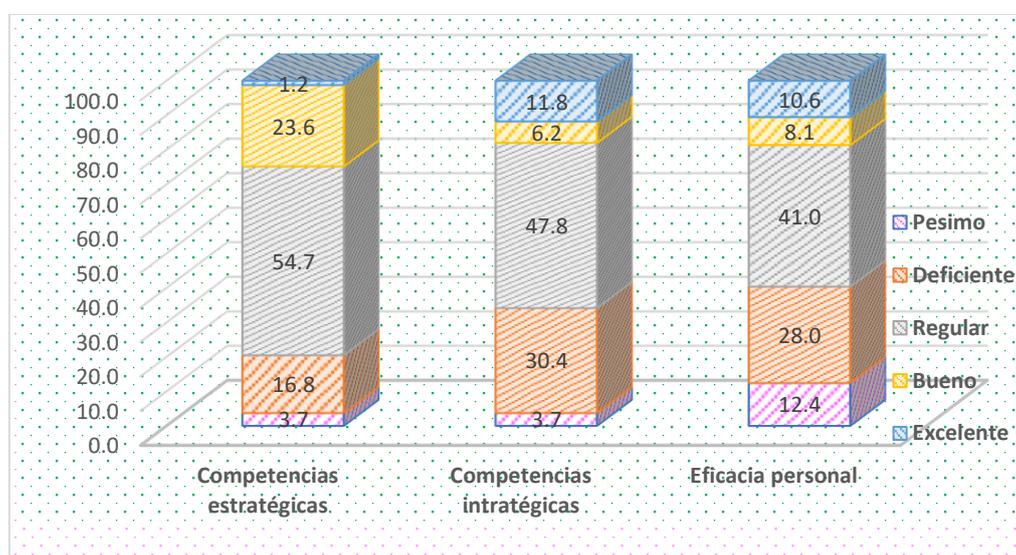
Nota. Correspondiente a la data de indagación del 2021

En la tabla 2, se muestra el estudio realizado a 99 docentes, 17 docentes directivos y 45 personal administrativo, de los cuales 88 fueron de la UNAJMA, la diferencia de la UNAMBA, las mismas que determinan los resultados de esta indagación.

De ello, se procedió a emplear la estadística descriptiva e inferencial, en función a las variables, dimensiones. En ese sentido, veamos las derivaciones en función a las dimensiones del estudio.

Tabla 3*Dimensiones de las competencias directivas*

Dimensiones	Pésimo		Deficiente		Regular		Bueno		Excelente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Estratégicas	6	3.7	27	16.8	88	54.7	38	23.6	2	1.2
Intratégicas	6	3.7	49	30.4	77	47.8	10	6.2	19	11.8
Eficacia personal	20	12.4	45	28.0	66	41.0	13	8.1	17	10.6

Nota: Data de la indagación del año 2021**Figura 2***Gráfico de dimensiones de competencias directivas**Nota:* Muestra los resultados obtenidos del procesamiento de datos recolectados.

De la figura 2, se deduce que los docentes directivos de ambas Universidades públicas de Apurímac, manejan sus competencias directivas de manera regular, advertido con los porcentajes siguientes de: 54.7% estratégicas, 47.8% intratégicas y 41% eficacia personal. Es decir, Las autoridades que ocupan diferentes cargos directivos como rectorado, vicerrectores, decanos, directores de departamentos y escuelas, servicios académicos, oficina de admisión, etc. Poseen conocimientos de visión, negociación, resolución de conflictos, trabajo en equipo, gestión de recursos, auto gobierno y autorrealización del personal las mismas que son empleados en su gestión en beneficio del estamento docente, estudiantes y comunidad universitaria.

Sin embargo, la figura ilustra que claramente de que no todos los docentes directivos son buenos o excelentes en el manejo de dichas competencias directivas, es por ello,

solo el bloque minoritario que representa en 7.8% de promedio que maneja de forma eficiente. Y el resto de los docentes directivos son deficientes y pésimos en el manejo de las competencias directivas, mostrando como resultado la debilidad en la gestión de recursos, relaciones efectivas, negociación, empatía, trabajo en equipo, pro actividad, auto gobierno y gestión del personal.

Por otro lado, de la figura se deduce de las tres competencias solo uno sobre sale, entendiéndose que el docente directivo maneja de forma apropiada las competencias estratégicas, representando en un 23.6%, que descuidándose de las otras competencias directivas.

Tabla 4

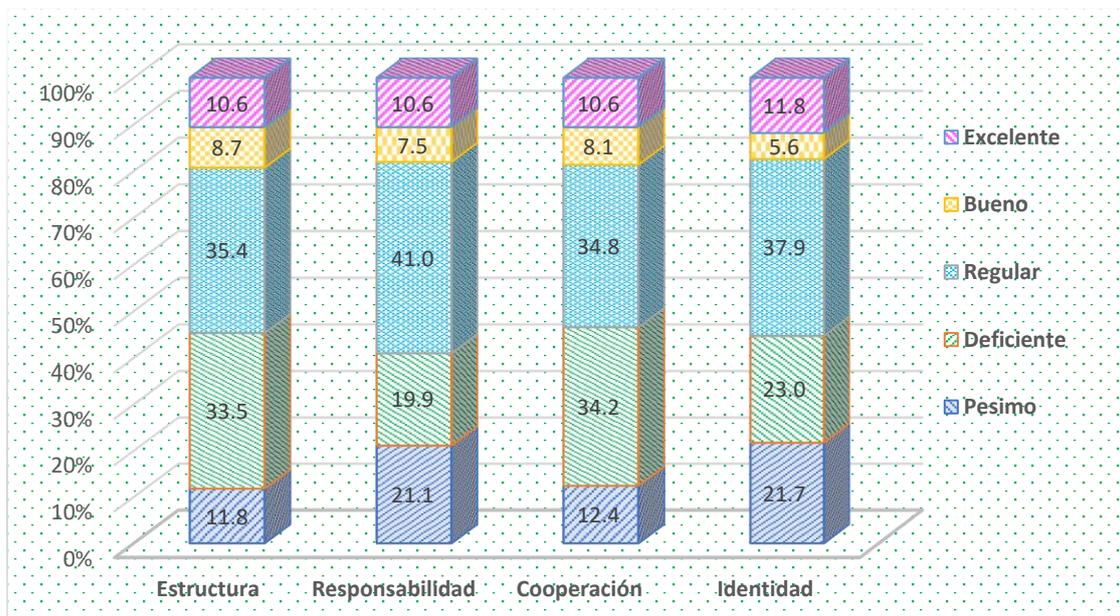
Dimensiones del clima organizacional

Dimensiones	Pésimo		Deficiente		Regular		Bueno		Excelente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Estructura	19	11.8	54	33.5	57	35.4	14	8.7	17	10.6
Responsabilidad	34	21.1	32	19.9	66	41.0	12	7.5	17	10.6
Cooperación	20	12.4	55	34.2	56	34.8	13	8.1	17	10.6
Identidad	35	21.7	37	23.0	61	37.9	9	5.6	19	11.8

Nota: Data de la indagación del periodo 2021

Figura 3

Grafico de dimensiones del clima organizacional en las universidades públicas



Nota: Se muestra en la figura los resultados procesados de la data de la indagación

Se infiere de la tabla 4, que las universidades de estudio muestran, que el clima organizacional generado por parte los docentes directivos o autoridades es regular que va en los porcentajes siguientes como 35.4% estructura, 41% responsabilidad, 34.8% cooperación, 37.9% identidad. Es decir, en la estructura no cumplen a cabalidad las normas y reglamentos por diversas razones como desconocimiento, poca información, incertidumbre, falta de experiencia, poco interés de las autoridades de la gestión. Por ende, las políticas y objetivos en las dos universidades no son cumplidas en el tiempo previsto menos en lo programado. Lo mismo, ocurre con las dimensiones de responsabilidad, cooperación e identidad.

Entonces, como se evidencia en la figura, un bloque mayoritario califica el clima organizacional promovido por el docente directivo es deficiente (33.5%, 19.9%, 34.2% y 23%) y pésimo. En ese sentido, los docentes directivos tienen que mejorar los aspectos fundamentales de comunicación, condiciones de trabajo, motivación, trabajo en equipo, generando sentimiento de pertinencia. La misma que contribuye a una gestión eficiente y eficaz, con ello se obtendrá un clima institucional favorable.

Tabla 5

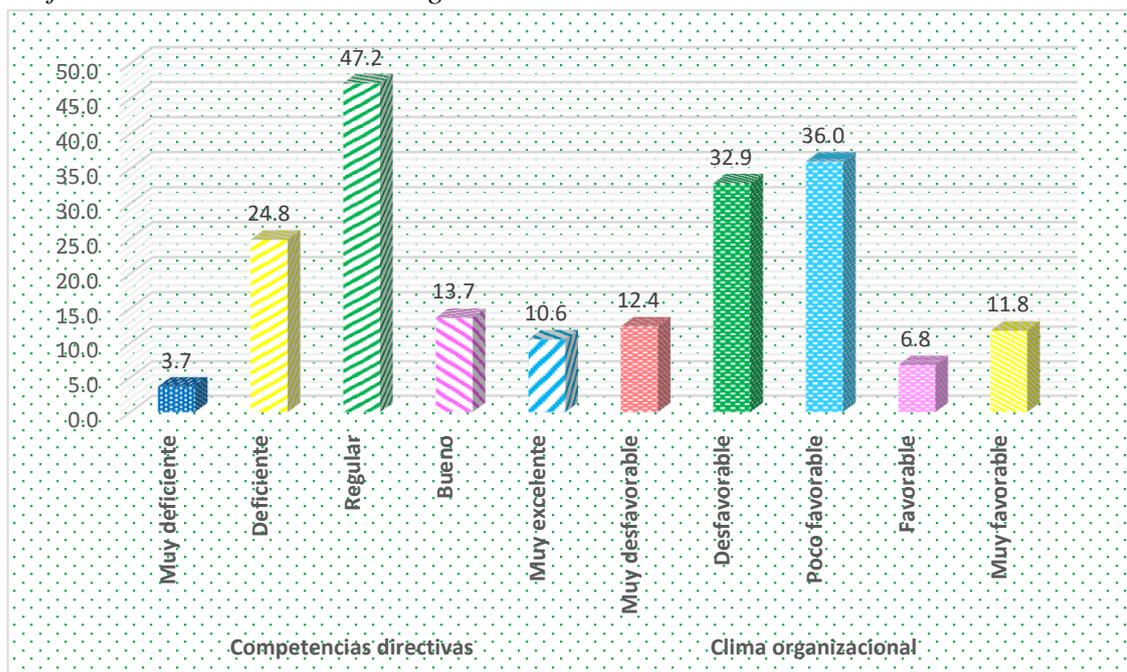
Variables principales de estudio

Variables		n	%
Competencias directivas	Muy deficiente	6	3.7
	Deficiente	40	24.8
	Regular	76	47.2
	Bueno	22	13.7
	Muy excelente	17	10.6
	Muy desfavorable	20	12.4
Clima organizacional	Desfavorable	53	32.9
	Poco favorable	58	36.0
	Favorable	11	6.8
	Muy favorable	19	11.8

Nota: Data de la indagación del año 2021

Figura 4

Gráfico de variables de la investigación



Nota: Se muestra en la figura los resultados procesados de la data de la indagación

Las competencias directivas, dentro de la institución académica son fundamentales, teniendo en cuenta los directivos son los responsables de conducir los destinos de la casa superior de estudios, las mismas que ayudan alcanzar las metas, objetivos institucionales. En esta indagación se afirma que las competencias directivas son inseparables del clima organizacional, debido a que, si el directivo promueve, practica y conoce los aspectos como visión, gestión de recursos, negociación, delegación de responsabilidades, trabajo en equipo, coaching, empatía, pro actividad, autogobierno y gestión del personal, etc. con lo referido el clima institucional sería idóneo o viceversa. No obstante, el grafico 4 muestra con claridad de que los docentes directivos manejan las competencias citadas solo en 47.2% de forma regular, y solo el 10.6% de manera excelente. Mientras, que el 24.8% son docentes directivos desconocen, no practican las competencias estratégicas, intratégicas y eficacia personal.

En ese sentido, se aprecia la gráfica del clima organizacional, donde el 36% indica poco favorable, seguido 32.9% desfavorable, de ello se deduce que ambas universidades propician un clima institucional débil. Mientras que solo el 11.8% señala que el clima es muy favorable dentro de áreas de trabajo o la entidad, entonces se afirma, que el personal docente directivo en su mayoría desconoce, no prioriza algunos aspectos

importantes como normas, reglamentos, políticas, deberes, condiciones de trabajo, motivación, capacitación, intercambio de conocimientos, manejo de información, sentimiento de pertenencia, valores, identidad, etc. A consecuencia de ello, el ambiente de trabajo es poco saludable, por las discrepancias entre docentes, personal administrativo, sumado a ello la pandemia mundial, y está última cambio las formas de trabajo como las clases remota. Finalmente, los docentes directivos son los encargados de promover un clima institucional apropiado o viceversa.

Tabla 6

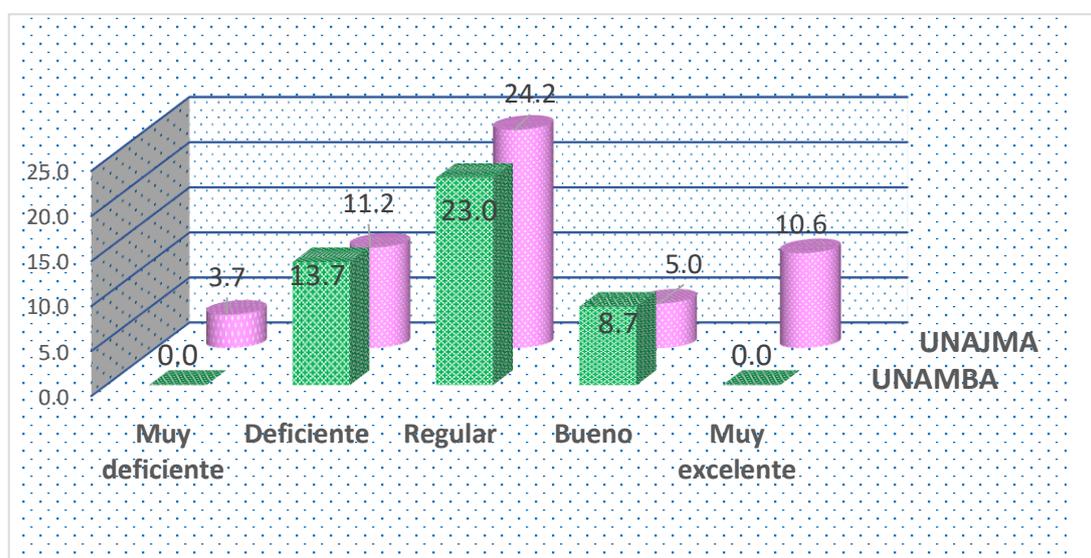
Competencias directivas según universidades

Competencias directivas	Entidad			
	UNAJMA		UNAMBA	
	n	%	n	%
Muy deficiente	6	3.7	0	0.0
Deficiente	18	11.2	22	13.7
Regular	39	24.2	37	23.0
Bueno	8	5.0	14	8.7
Muy excelente	17	10.6	0	0.0

Nota: Data de la indagación del año 2021

Figura 5

Gráfico de competencias según universidad



Nota: Se muestra en la figura los resultados procesados de la data de la indagación

De la figura 5, se deduce que los docentes directivos de la UNAJMA tienen mejores competencias directivas que la UNAMBA. Es decir, 10.2% manifiesta que el docente directivo es excelente, frente a un resultado de 0.0% en la UNAMBA. Y el 24.2%

señala de manera regular en comparación a la Universidad Micaela Bastidas que posee el 23%. Por lo tanto, los decanos, directores de departamento y escuelas profesionales entre otras autoridades enfatizan en las competencias estratégicas, intratégicas y eficacia personal, promoviendo una gestión eficiente y eficaz.

No obstante, en la UNAMBA tal como se aprecia en la figura, las competencias directivas son calificadas hasta en un 13.7% deficiente debido a que algunos cargos ocupados dentro de la universidad son a designación, sin tomar en cuenta la meritocracia, la misma que propicia el débil manejo de la visión, gestión de recursos, comunicación, organización, empatía, autogobierno, y autorrealización, a raíz de ello muchos objetivos no se concretan en beneficio de la comunidad universitaria. Por otro lado, el 8.7% del total de encuestados señalan que el manejo de competencias es bueno, siendo un bloque mínimo del personal docente directivo que conoce y promueve las competencias estratégicas, intratégicas y eficacia.

Tabla 7

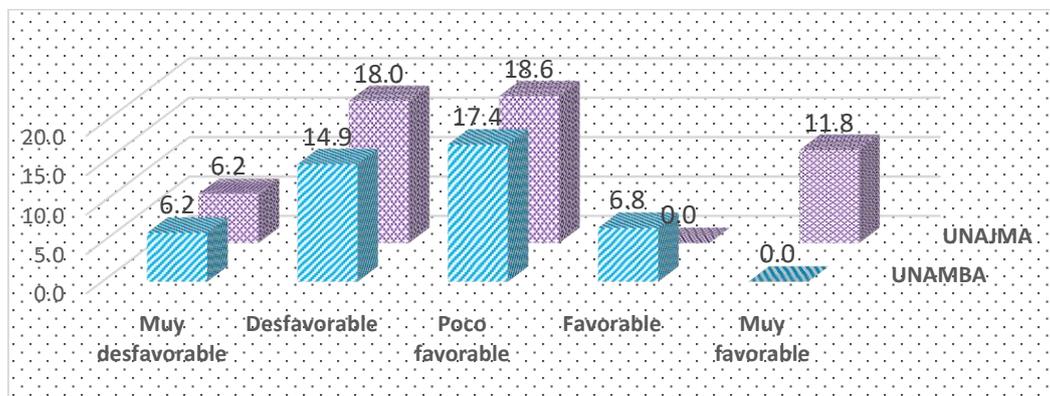
Clima organizacional según universidades

Clima organizacional	Entidad			
	UNAJMA		UNAMBA	
	N	%	N	%
Muy desfavorable	10	6.2	10	6.2
Desfavorable	29	18.0	24	14.9
Poco favorable	30	18.6	28	17.4
Favorable	0	0.0	11	6.8
Muy favorable	19	11.8	0	0.0

Nota: Data de la indagación del año 2021

Figura 6

Gráfico clima organizacional según universidad



Nota: Se muestra en la figura la comparación de resultados de las universidades.

La figura 6, muestra los resultados de ambas universidades concerniente a la segunda variable, en donde se visualiza que la UNAJMA, suele propiciar un ambiente laboral para el personal docente, estudiantes, graduados y personal administrativo de manera moderada. A partir de la gráfica, el 11.8% considera que la Universidad Nacional José María Arguedas tiene un clima institucional muy favorable, y en el mismo punto la UNAMBA obtiene un resultado de 0.0%. A tal razón que ambas universidades tienen resultados similares como el punto poco favorable, uno obtiene 17.4% y el otro de 18.6%, entonces no hay mucha diferencia en promover un clima institucional saludable. Por lo tanto, a los docentes directivos deberán priorizar, e involucrarse en el cumplimiento de las normas, políticas, condiciones de trabajo, compromisos sociales, conformación de equipos de trabajo, etc. La misma que coadyuvara a un clima institucional favorable, donde los colaboradores se sientan motivados para desarrollar sus actividades según corresponda. En tal sentido, ambas universidades deben poner hincapié en los puntos abordados en la indagación como son la estructura, responsabilidad, cooperación e identidad, las cuales posibilitaran un clima organizacional favorable para la comunidad universitaria.

Se eligió la estadística no paramétrica, para lo cual se utilizó el SPSS versión 25, para poder terminar la influencia entre las variables de estudio, debido a que cuenta con variables categóricas, numéricas. La indagación se planteó la siguiente hipótesis: Las competencias directivas influyen de manera positiva en el clima organizacional del personal docente directivo de las Universidades Públicas de Apurímac.

Tabla 8

Medición de la influencia de competencias directivas en el clima organizacional

Medidas simétricas	Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-c de	0,717		
	Kendall		,037	19,640
N de casos válidos		161		0,000

Nota: se muestra la prueba Tau-c de Kendall, SPSS versión 25.

De la tabla 8, se observa que el valor “sig.” Es 0.00 menor a 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0), además el coeficiente Tau C Kendall es 0.717 lo que indica una asociación positiva o directa entre ambas variables; lo que implica que podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que las competencias directivas influyen de manera positiva en el clima organizacional del personal docente directivo de las Universidades Públicas de Apurímac.

Concerniente, a la hipótesis específica a los tipos de competencias directivas que predominan en el personal docente directivo de las Universidades Públicas de Apurímac. Se deduce de la segunda tabla en donde sin duda alguna en el presente estudio se jerarquiza de la siguiente forma: Competencias estratégicas, intratérgicas y eficacia personal.

IV. CONCLUSIONES

Los resultados explican de manera indiscutible que las competencias directivas influyen positivamente en el clima organizacional del personal docente directivo de las Universidades Públicas de Apurímac, tal como se deduce de la prueba no paramétrica Tau C Kendall obtenido del SPSS versión 25, donde se muestra el valor de 0.717, la misma que significa una asociación o directa en las variables de estudio. Sin embargo, las Universidades de estudio como la UNAMBA y UNAJMA, muestran resultados muy aproximados con pequeñas diferencias. Es decir, el personal docente directivo de ambas universidades no emplean correctamente las competencias directivas. A raíz de ello, los resultados evidencian de que el personal docente directivo la Universidad Nacional José María Arguedas poseen un grado mayor las competencias directivas frente a los colaboradores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Conllevando, a un clima institucional que fluctúa con pequeñas diferencias en ambas universidades.

Asimismo, con las evidencias obtenidas se estableció la jerarquía de los tipos de competencias directivas que predominan en el personal docente directivo de las Universidades Públicas de Apurímac. Son las competencias estratégicas con un 54.7%, lo que indica que el personal docente conoce los aspectos de: Visión, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al usuario, red de relaciones efectivas y negociación. Mientras que las competencias intratérgicas se posiciona en el segundo lugar con un 47.8%, de allí se deduce que el directivo maneja de manera regular la

comunicación, organización, empatía, delegación de responsabilidad, y trabajo en equipo. No obstante, en la última posición se ubica las competencias de eficacia personal con un 41%, indicando que es necesario que las autoridades posean pro actividad, autogobierno, gestión del personal y desarrollo del personal.

Por otro, se determinó que el nivel del clima organizacional del personal docente directivo en las Universidades Públicas de Apurímac, se encuentra en un nivel poco favorable en 36%. Es decir, los docentes directivos (rectores, vicerrectores, decanos, directores de escuelas, y otros cargos ocupados por el personal docente) no promueven de manera idónea el clima institucional, sin embargo. A pesar de ello la Universidad Nacional José María de Arguedas posee un clima superior al de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. La indagación muestra que el 11.8% indica el clima muy favorable concerniente a la UNAJMA, mientras que la UNAMBA obtiene 0.0%. Al respecto, se afirma que los docentes directivos no enfatizan con prioridad en las dimensiones: Estructura, responsabilidad, cooperación, identidad; a la misma que conlleva a un clima institucional poco favorable, la misma que no beneficia la comunidad universitaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de la escuela de la administración: una aproximación . *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de Las Ciencias Administrativas de La Universidad Veracruzana*.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (tercera). Pearson Educación. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigación-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones* (1st ed.). Trillas, S.A. de C.V. <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Castillo, A., & Abad, I. (2004). Desarrollo de competencias directivas: ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, 2795, 29–41.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción general a la teoría de la administración* (7th ed.).

- McGraw-Hill Interamericana. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Corichi, A., Hernández, T., & García, R. (2013). *El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas*. Universidad Autónoma Del Estado de Hidalgo. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>
- Cruz, G., Velasco, M., & Huamaní, J. (2021). Nivel de comunicación escrita, deficiencias lingüísticas, el logro de competencias en estudiantes ingresantes en una universidad pública del Cusco. *Científica Multidisciplinar*, 2215, 4840–4859.
- Fuentes, D., Toscano, A., Malvaceda, E., Díaz, J., & Díaz, L. (2020). Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables. In Universidad Pontificia Bolivariana (Ed.), *Universidad Pontificia Bolivariana*. Universidad Pontificia Bolivariana. <https://doi.org/10.18566/978-958764-8799>
- García, J. (2007). *Técnicas básicas de muestreo con SAS* (1st ed.). [https://eprints.ucm.es/id/eprint/47107/2/Técnicas básicas de muestreo con SAS](https://eprints.ucm.es/id/eprint/47107/2/Técnicas_básicas_de_muestreo_con_SAS). J. Portela, M. Villeta.pdf
- García, P., Cardona, P., & Chinchilla, N. (2001). Las competencias directivas más valoradas. *IESE Business School - Universidad de Navarra*, 21(2), 125–125. <https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125>
- Guevara, X. (2017). *Clima organizacional Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for “Intelligence.” *Harvard University*.
- Muñoz, R. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de Tesis*. (L. Gaona (ed.)). Pearson Educación.
- PAD Escuela de Dirección. (2021, October 16). *Conoce las habilidades directivas más solicitadas por las empresas en el Perú*. Universidad de Piura. <https://blog.pad.edu/las-competencias-directivas-mas-solicitadas-por-las->

empresas

- Pidello, M., & Pozzo, M. (2015). Las competencias: apuntes para su representación. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 8(1), 41–49. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip>.
- Sandoval, S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. In *División Académica de Informática Aplicada de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*. https://www.academia.edu/9225037/concepto_y_dimensiones_del_clima_organizational
- Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual the organizational. *Cuadernos de Administración*, 43–61.
- Zermeño, L., Armenteros, M., Sologaistoa, A., & Villanueva, Y. (2014). Competencias directiva: su identificación para instituciones de educación superior. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 25–42. www.theIBFR.org