

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“EL CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

**NANCY PATRICIA MELÉNDEZ CAMEROS
ANA BEATRÍS DEL ROSARIO MONZÓN TARACENA**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADAS**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2019

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem in the background. It features a central figure of a seated woman, likely the Virgin Mary, with a crown and a halo. To her left is a lion rampant, and to her right is a castle. Below the central figure is a shield with a figure on horseback. The seal is surrounded by Latin text: "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER" around the top and "PLUS" and "ULTRA" on banners held by columns on the sides.

CONSEJO DIRECTIVO

Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina

DIRECTOR

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal

SECRETARIA

M.A. Karla Amparo Carrera Vela

Licenciada Claudia Juditt Flores Quintana

REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

Astrid Theilheimer Madariaga
Lesly Danineth García Morales

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Licenciada Lidey Magaly Portillo Portillo

REPRESENTANTE DE EGRESADOS

C.c. Control Académico
CIEPs.
UG
Archivo
Reg. 018-2018
CODIPs.1419-2019

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

17 de septiembre de 2019

Estudiantes

Nancy Patricia Meléndez Cameros
Ana Beatrís Del Rosario Monzón Taracena
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGÉSIMO (20º.) del Acta CINCUENTA Y OCHO GUIÓN DOS MIL DIECINUEVE (58-2019), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 12 de septiembre de 2019, que copiado literalmente dice:

“**VIGÉSIMO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: “**EL CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS**”, de la carrera de: Licenciatura en Psicología realizado por:

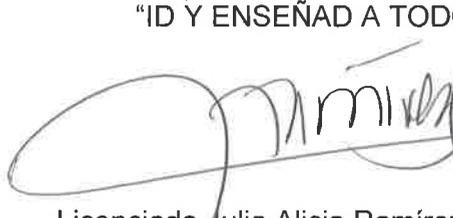
Nancy Patricia Meléndez Cameros
Ana Beatrís Del Rosario Monzón
Taracena

DPI: 1988 70078 0101
DPI: 2316 98380 0101

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Gladys Aracely Enríquez Ortiz y revisado por la Licenciada Iris Janeth Nolasco. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



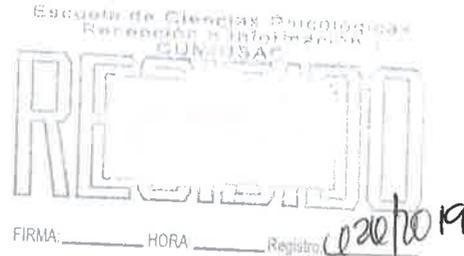
Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal
SECRETARIA

/Gaby

UG-143-2019

Guatemala, 02 de agosto de 2019

Señores
Miembros del Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
CUM



Señores Miembros:

Deseándoles éxito al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Tercero (3º.) de Acta 38-2014 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 9 de septiembre de 2014, las estudiantes **NANCY PATRICIA MELÉNDEZ CAMEROS, CARNÉ NO. 1988-70078-0101, Registro de Expediente de Graduación No. L-98-2018-I** y **ANA BEATRÍS DEL ROSARIO MONZÓN TARACENA, CARNÉ NO. 2316-98380-0101, Registro de Expediente de Graduación No. L-71-2018-I**, ha completado los siguientes Créditos Académicos de Graduación:

- **10 créditos académicos del Área de Desarrollo Profesional**
- **10 créditos académicos por Trabajo de Graduación**
- **15 créditos académicos por haber aprobado Examen Técnico Profesional Privado respectivamente.**

Por lo antes expuesto, con base al **Artículo 53 del Normativo General de Graduación**, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación **“EL CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS”**, mismo que fue aprobado por la Coordinación del Centro de investigaciones en Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez” el 03 de julio del presente año.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Atentamente,


M.A. MAYRA LUNA DE ALVAREZ
COORDINACIÓN
UNIDAD DE GRADUACIÓN



Lucía G.

CC. Archivo

ADJUNTO DOCUMENTOS SEGÚN ANEXO ADHERIDO

CIEPs. 039-2019
REG. 018-2018

INFORME FINAL

Guatemala, 19 de julio de 2019

Señores
Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Iris Janeth Nolasco** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“EL CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS”.**

ESTUDIANTES:
Nancy Patricia Meléndez Cameros
Ana Beatrís Del Rosario Monzón Taracena

DPI. No.
1988700780101
2316983800101

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 03 de julio del año en curso por el Coordinador del Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs-. Se recibieron documentos originales completos el 17 de julio de 2019, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.
“Mayra Gutiérrez”



CIEPs. 039-2019
REG. 018-2018

Guatemala, 19 de julio de 2019

Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“EL CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS”.**

ESTUDIANTES:

Nancy Patricia Meléndez Cameros
Ana Beatrís Del Rosario Monzón Taracena

DPI. No.

1988700780101
2316983800101

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 03 de julio de 2019, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Iris Janeth Nolasco
DOCENTE REVISORA



Centro Universitario Metropolitano -CUM- Edificio “A”
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187530

Guatemala, 01 de febrero 2019

Licenciado Rafael Estuardo Espinoza
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs-
“Mayra Gutiérrez”
CUM, zona 11

Señor Coordinador:

Por este medio me permito informar que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado **“Clima Organizacional y su Impacto en el Desarrollo de Competencias”. Estudio realizado en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.”**

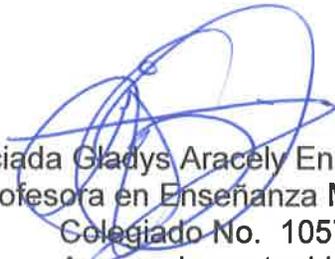
Realizado por los estudiantes **Ana Beatriz del Rosario Monzón Taracena, CUI 2316983800101** y **Nancy Patricia Meléndez Cameros, CUI 1988 70078 0101.**

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE**, y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, suscribo,

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Gladys Aracely Enríquez Ortiz
Psicóloga y Profesora en Enseñanza Media de Psicología
Colegiado No. 1057
Asesor de contenido

c. Archivo



Guatemala 31 de enero de 2019

Coordinación
Centro de Investigación en Psicología
CIEPs - "Mayra Gutierrez"

Reciban un cordial saludo.

Por este medio, se hace constar que las estudiantes **Ana Beatris del Rosario Monzón Taracena**, registro académico 201317941CUI 2316 98380 0101 y **Nancy Patricia Meléndez Cameros**, registro académico 201315832 CUI 1988-70078-0101, realizaron la evaluación de Clima Organizacional, presentación de resultados y seguimiento de planes de acción, como parte de su trabajo de investigación titulado "*Clima organizacional y su impacto en el desarrollo de competencias*", iniciando en noviembre 19 de 2018, finalizando en enero 31 de 2019.

Las estudiantes cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que extendemos la presente y agradecemos la participación y su valioso aporte a nuestra organización.

Atentamente,

Ing. Luis Victorino Orellana
Gerente General
Soluciones Analíticas

PADRINOS DE GRADUACIÓN

POR: NANCY PATRICIA MELÉNDEZ CAMEROS

GLADIS ESTHER FRANCO RAMOS
PSICÓLOGA
COLEGIADO 1747

POR: ANA BEATRÍS DEL ROSARIO MONZÓN TARACENA

JOSUÉ MIGUEL RAMÍREZ LEMUS
INGENIERO ELECTRICISTA
COLEGIADO 14,951

ERASMO TARACENA PAZ
MÉDICO CIRUJANO
COLEGIADO 5420

ACTO QUE DEDICO

A DIOS	Por ser mi fuerza y no dejarme caer, porque sin él nada de esto sería posible.
A LA VIRGEN MARÍA	Por su amor de madre e intercesión en cada momento.
A MI PADRE	Roberto Monzón por ser mi motivación para culminar esta meta, te amo y gracias por tanto.
A MI MADRE	Aura de Monzón por su amor, comprensión y apoyo en todo momento, te amo y gracias por tanto.
A MI HERMANA	Por el apoyo que siempre me ha brindado.
A MI ABUELITA	Magda de Taracena (QEPD) por ser un gran ejemplo de mujer e inculcarnos el deseo de superación.
A MI FAMILIA	A cada uno por nombre, agradezco el apoyo brindado durante este recorrido y la confianza depositada en mí.
A MI AMIGA Y COMPAÑERA DE TESIS	Nancy Meléndez, por su apoyo, comprensión y cariño brindado en esta etapa. Definitivamente lo disfrutamos.
A MI AMIGA	Sherley Aguilar por su cariño, apoyo y trabajo en equipo durante cuatros años de carrera.
A MIS LUCIERNAGAS	Mi novio Leonel Marroquín, Waldemar Rosales, Carlos Gómez, Josue Ramírez por su apoyo y por haberme dado una palabra de aliento en el momento oportuno durante este caminar.

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS De quien obtuve la fuerza, el amor, y me ha brindado fortaleza, y guía permitiendo realizarme en cada etapa de mi vida
- A MI PADRE: Evadan de Jesús Meléndez Martínez (QEPD) por sus palabras de aliento y su ejemplo de perseverancia. Sé que, si estuviera presente, éste sería un motivo de orgullo y satisfacción.
- A MI MADRE Por su intachable ejemplo, amor, trabajo arduo y consejos. Por ser una bendición en mi vida.
- A MI ESPOSO: Harold Dexter Padilla Véliz, por su amor, paciencia y compañía en cada momento compartido; siendo una de las mayores bendiciones que Dios me ha regalado.
- A MIS HERMANA: Dynna Consuelo Meléndez y familia, por el apoyo y cariño que siempre me han brindado.
- A MIS SUEGROS: Por cada oración elevada y sus palabras de felicitación en cada pequeño logro.
- A MI COMPAÑERA DE TESIS Y AMIGA: Ana Beatris del Rosario Monzón Taracena, por su paciencia, Determinación, empuje cariño, apoyo, comprensión y ánimo en cada momento compartido.
- A MIS AMIGAS: Agradeciendo su cariño y amistad, especialmente a Silvia Patricia Alvarado, por sus palabras de aliento en los inicios de este camino y a Jennifer Enoé Roma López, por su tolerancia y cariño en los momentos de mayor frustración y las risas estruendosas en los momentos de felicidad.
- A MI FAMILIA: Con cariño

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Y A LACIENCIAS PSICOLÓGICAS
Por haber sido fuente de conocimientos.

A SOLUCIONES ANALÍTICAS, S.A.
Por brindarnos la oportunidad de desarrollar la presente investigación.

A LICDA. GLADYS ENRIQUEZ
Por su asesoría, apertura y apoyo durante la realización de la presente
investigación.

ÍNDICE

Resumen	1
Prólogo	2
Capítulo I	4
1. Planteamiento del Problema y Marco Teórico	4
1.01 Planteamiento del problema	4
1.02 Objetivos	7
1.03 Marco Teórico	8
I. Gestión del Talento Humano	8
II. Clima Organizacional	8
III. Dimensiones del Clima Organizacional	10
IV. Funciones del Clima Organizacional	13
V. Determinaciones Específicas del Clima Laboral	14
VI. Influencias de la Sociedad sobre el Clima Laboral	15
VII. Tipología del Clima Organizacional	16
VIII. Tipos de Clima Organizacional	17
IX. Cultura Organizacional	19
X. Motivación	20
XI. Teoría de la Jerarquía de Necesidades	23
XII. Competencia Organizacionales	24
XIII. Gestión por Competencias	25
XIV. Tipos de Competencias	25
Capítulo II	29
2. Técnicas e Instrumentos	29
2.01 Enfoques y Modelos de Investigación	29
2.02 Técnicas	29
I. Técnica de Muestreo	29
II. Técnicas de Recolección de Datos	30
III. Técnicas de Análisis de Información	30
2.03 Instrumentos	31

2.04 Operacionalización de Objetivos	37
Capítulo III.....	39
3. Presentación, Interpretación y Análisis de Resultados.....	39
3.01 Característica del Lugar y de la Muestra	39
3.02 Presentación e Interpretación de Resultados.....	39
3.0 Análisis General	58
Capítulo IV.....	63
4. Conclusiones y Recomendaciones	63
4.01 Conclusiones.....	63
4.02 Recomendaciones.....	64
5. Referencias	65
6. Anexos	68

RESUMEN

“Clima Laboral y su impacto en el desarrollo de competencias”

AUTORAS

Nancy Patricia Meléndez Cameros

Ana Beatrís del Rosario Monzón Taracena

Con el proyecto de investigación se evaluó el clima organizacional y las competencias laborales del personal de la Compañía Soluciones Analíticas, S.A., se identificaron las áreas del clima organizacional que afectan el desarrollo de las competencias en los colaboradores, de qué manera se impulsa y por último las estrategias y acciones que se deben implementar con base a los resultados obtenidos para una mejora de clima organizacional, con la finalidad de potenciar las competencias y desarrollo de los colaboradores.

El presente estudio se realizó durante el año 2018, con 50 colaboradores de la empresa Soluciones Analíticas, S.A., siendo el 100% de los integrantes de la compañía, la cual está ubicada en la 14 Avenida 19-50 Zona 4 de Mixco, Ofibodegas San Sebastián Condado El Naranjo Bodega #23; tanto a nivel operativo como administrativo. Con una muestra aleatoria, conformada por hombres y mujeres entre los 20 y 80 años.

Entre los alcances de la investigación con enfoque mixto y modelo descriptivo / transversal, se buscó confirmar cómo un clima organizacional inadecuado puede generar malestar entre los colaboradores y a la vez, esto impida el desarrollo de sus competencias laborales; con el sustento de la teoría psicológica “Conductismo”, que se centra en el estudio de las leyes comunes que determinan el comportamiento humano que busca focalizarse en la conducta observable, es decir, prioriza lo objetivo por encima de lo subjetivo.

A finalizar la investigación, los resultados fueron presentados a los líderes de la organización para poder crear un plan de acción e implementarlo. Estos datos fueron obtenidos a través de observación y encuestas.

PRÓLOGO

La presente investigación titulada *Clima Organizacional y su impacto en el desarrollo de competencias*, tuvo por objetivo, la evaluación del clima organizacional y el impacto en el desarrollo de las competencias del personal de la Compañía Soluciones Analíticas, analizando las percepciones y el ambiente en el cual se desenvuelve el personal, con el fin de identificar los factores del clima organizacional causantes del cambio negativo o positivo observado en los colaboradores, develando las áreas de oportunidad de mejora, en el funcionamiento de la compañía. También la realización de la evaluación de las competencias laborales de los colaboradores, obteniendo de esta forma la relación del clima, las diferentes dimensiones del desempeño laboral y el impacto del clima organizacional en el desarrollo de las competencias laborales.

Ésta investigación fue realizada bajo un enfoque Mixto, lo cual permitió desarrollar una descripción de los datos obtenidos a través de las técnicas e instrumentos, basados en que, los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada logrando un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Siendo Soluciones Analíticas, S.A., una empresa que se especializa en la industria agro-ambiental y optimización de sistemas productivos para mejora del control de calidad de productos y procesos, ofreciendo servicios de calidad, que satisfacen las necesidades de sus clientes de los sectores de: agricultura, industria y ambiente, como mediana empresa, con un total de 50 trabajadores, tomando en cuenta a todo el universo para realizar la evaluación a continuación descrita.

La población utilizada para esta investigación estuvo integrada por colaboradores entre hombres y mujeres entre los 20 y 80 años de edad, del área administrativa y operativa. se aplicó el instrumento *Escala de Clima Organizacional (EDCO)*, procedente de Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz y la Escala de Competencias Laborales de la empresa Estratek.

Por último, pero no menos importante, como evaluadoras, es de nuestro agrado extender un agradecimiento a nuestros asesores, por su excelente orientación y soporte durante todo el proceso de realización del presente trabajo, haciendo también extensivo el agradecimiento a la Compañía Soluciones Analíticas, S.A. y sus colaboradores, ya que sin su cooperación no se habría llevado a cabo este análisis.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.01 Planteamiento del problema

Desde el origen de las empresas, el hombre ha representado el recurso más valioso para ésta, ya que su participación es imprescindible para el desarrollo y crecimiento de esta. La empresa se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí. Una organización existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.

El trabajo diario implica una interacción entre los colaboradores, trabajo en equipo, a veces rutinario, estresante, otras tantas innovadoras, creativas, pesadas y repetitivas, esto incide de manera directa en el sentir del colaborador, en el desarrollo de sus competencias y la forma como percibe a la empresa.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no solamente es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

De ahí que, el clima organizacional viene a formar parte importante en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

El clima laboral es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, influye directamente en su desarrollo y comportamiento; un buen clima o un mal clima organizacional,

tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Este concepto ha sido planteado por diferentes autores, y uno de ellos es: “La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento” (Chiavenato, 2011, p.56)

Es por ello que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando el clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización y causar un impacto en el desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores.

Competencia laboral lo define Alles (2010) de la siguiente manera: “Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo y situación”. (p.59)

Las competencias laborales se podrían definir como una capacidad real y demostrada, para realizar con éxito alguna actividad laboral. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo que es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa y su desarrollo y mejora continua.

La investigación surgió con el objetivo de conocer el clima laboral de la empresa Soluciones Analíticas, ya que se ha observado que hay inconformidad del personal, no utilizan ni desarrollan ampliamente sus competencias, hay desmotivación y poca identificación con la compañía.

Las interrogantes que emergen con dicha investigación y las cuáles apoyan con la resolución del problema son las siguientes: ¿Cuáles son las áreas del clima organizacional que afectan el desarrollo de las competencias en los colaboradores?, ¿Cuáles son los factores deficientes del clima organizacional y

cómo están afectando al desarrollo de las competencias de los colaboradores?, ¿Qué estrategias y acciones se deben implementar con base a los resultados obtenidos para mejorar el clima organizacional, en búsqueda de potenciar las competencias de los colaboradores?.

En consecuencia, la investigación está orientada a conocer el impacto del clima organizacional en el desarrollo de las competencias de los colaboradores y determinar si éste es positivo o negativo.

1.02 OBJETIVOS

a. Objetivo General

Evaluar el clima organizacional y el impacto en el desarrollo de las competencias del personal de la Compañía Soluciones Analíticas, 2018.

b. Objetivos Específicos

- I. Identificar el clima organizacional en el que se desenvuelve el personal de la Compañía Soluciones Analíticas.
- II. Determinar los factores del clima organizacional que impactan en el desarrollo de las competencias de los colaboradores de la compañía Soluciones Analíticas, S. A.
- III. Detallar las estrategias y acciones que se deben implementar para una mejora de clima organizacional con la finalidad de potenciar las competencias y desarrollo de los colaboradores de la compañía.

1.03 MARCO TEÓRICO

I. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

De todos los bienes y valores que posee una empresa, su personal o equipo de trabajo es lo que determina, en la mayoría de los casos, el éxito de una empresa. Lo anterior no es un secreto, y de allí es que en la actualidad invierten una cantidad importante de esfuerzos y recursos en el desarrollo de su personal, pues bien, un personal sano y capacitado encamina a la empresa a la lograr sus objetivos.

Para que el empleado se encuentre en las mejores condiciones, depende de muchos factores, y uno de ellos es que se desenvuelva en un ambiente que lo potencie y permite que ponga en práctica sus talentos para la empresa.

Se ha ido valorando aún más la gestión del talento humano ya que las empresas se han dado cuenta que resulta tres veces más caro contratar personal que desarrollarlo, brindarle buenas condiciones laborales ya que según expertos se necesitan unos seis meses para que el colaborador que se incorpora en la empresa alcance la productividad deseada para el puesto de trabajo y para que este se conozca al cien por ciento la estrategia y actividad de la empresa deben transcurrir al menos unos doce meses.

No obstante, lo anterior, la adaptación de los empleados es diferente en cada uno, es decir, un mismo ambiente puede que no sea satisfactorio para cada uno de los colaboradores, inclusive, para el mismo trabajador todo el tiempo.

II. CLIMA ORGANIZACIONAL

“El clima organizacional es un conjunto de propiedades o características que perciben y experimentan los miembros de una organización y que influye directamente en el comportamiento de estos” (Chiavenato, 2011, p.107).

El clima organizacional afecta la motivación de los colaboradores, por ejemplo, cuando es alta, se traduce en relaciones de satisfacción, interés, ánimo o

colaboración. Por otro lado, cuando existe una desmotivación, la misma puede generar desinterés, depresión, apatía, etc.

El clima organizacional es un concepto multidimensional con infinitud de variantes y formas de describir. El concepto anterior aporta insumos que nos indican que el clima organizacional es cuestión de percepciones por lo que para evaluarlo se deben tener diversas fuentes de información del personal de la empresa.

El tema de la adaptación es importante tenerlo presente. Esto debido a que las personas siempre están inmersas en un proceso de adaptación a varias situaciones con el objetivo de satisfacer sus necesidades como se explicará más adelante. Dentro de una organización, la satisfacción de una persona está relacionada con otras personas, especialmente con sus superiores o encargados. Es tal la importancia del proceso de adaptación que llega a determinar la salud mental de las personas. Para entender mejor la adaptación, se muestra en la siguiente figura, la variación en el nivel de adaptación que puede haber en personas de una misma organización.



Figura 1. Niveles de adaptación de un colaborador
Fuente: Chiavenato 2011

Así mismo el concepto de clima organizacional o laboral se define de diferente manera por parte de diversos autores, como individualmente perciben o consideran el origen de este como algunas que se mencionan a continuación:

El clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización, dice relación con el trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución.

Martínez, (2003) menciona que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción. Posee las siguientes características:

- i. Es un conjunto molecular y sintético como la personalidad.
- ii. Es una configuración particular de variables situacionales.
- iii. Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- iv. Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- v. Está determinado por las características, conductas aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- vi. Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- vii. Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- viii. Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- ix. Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas. (p.97)

III. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde ya se puede entender que el clima organizacional es un conjunto de parámetros que muchas veces llegan a ser difíciles de definir o reconocer por su complejidad y la naturaleza de las empresas. Según el modelo de Litwin y Stinger, existen 9 factores que inciden y explican el clima organizacional. Estos factores son los siguientes:

- i. Estructura: Esto se refiere a la organización de los colaboradores, es decir, la forma en que está establecido que deban coordinarse, que se formen grupos o bloques de trabajo para llevar a cabo las actividades de la organización.
- ii. Identidad: Es la pertenencia que sea percibida por los empleados, la cual depende en buena medida de la cultura organizacional por el hecho de compartir los valores e ideales en la institución y de la sensación de aportar esfuerzos a las metas alcanzadas.
- iii. Responsabilidad: Este factor se refiere a la autonomía, importancia y grado de vigilancia que los empleados perciben que poseen las actividades que realizan.
- iv. Desafío: Es la medida del riesgo que se está dispuesto a llevar a cabo para obtener los objetivos que espera la empresa. Este factor influye directamente el nivel de competencia que se perciba en la organización.
- v. Recompensa: No se refiere únicamente a un salario justo y apropiado o a incentivos de otra índole; sino también al reconocimiento de un trabajo bien hecho.
- vi. Relaciones: Son las interacciones entre el personal en cada nivel de la organización y entre niveles, como el respeto, buen trato, inexistencia de fenómenos como el acoso laboral, entre otros.
- vii. Estándares: Son los parámetros o patrones que indica el alcance o cumplimiento de objetivos. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

- viii. Conflicto: Son las desavenencias o contrariedades que se pueden presentar entre miembros de la empresa a cualquier nivel que pueden presentar diversos motivos, implicados, frecuencia e intensidades.
- ix. Cooperación: es el apoyo oportuno y mutuo que mantiene un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

La forma como se interiorice cada uno de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una variedad de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo con las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Ferraro, (1995) menciona que una de las variables que afectan a los empleados son las características del trabajo, ya que se puede o no satisfacer las expectativas de cada uno de ellos sin que se vea afectado el desempeño de estos dentro de la institución.

Además, que la medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir, aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser.

La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Entre los diversos autores que se han dedicado al estudio del clima organizacional se encuentran los creadores de la prueba EDCO que según sus investigaciones han determinado ocho factores o dimensiones que conforman el

clima organizacional y son los que se medirán y evaluarán en la empresa Soluciones Analíticas: Relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos.

IV. FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional cuenta con diversas funciones, algunas de ellas son las siguientes:

- i. Vinculación: Lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- ii. Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- iii. Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- iv. Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- v. Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- vi. Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

- vii. Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
- viii. Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

V. DETERMINACIONES ESPECÍFICAS DEL CLIMA LABORAL

De acuerdo con Gibson, (1992) existen unas determinaciones específicas que deben ser tomadas en cuenta al hablar de Clima Laboral:

i. Condiciones económicas

Las condiciones de la economía pueden influir en muchas de las propiedades propuestas. Las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo con la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.

ii. Estilo de liderazgo

Es posible que este tenga un fuerte impacto en el clima organizacional. Es posible que influya en los estilos adoptados por los gerentes en todos los niveles de la organización.

iii. Políticas organizacionales

Las políticas administrativas influyen en el ambiente para la competencia y los conflictos.

iv. Valores gerenciales

Es casi seguro que los valores de alta gerencia influyen en el clima organizacional. Como resultado los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como

paternalistas, impersonales, formales o informales, agresivas, pasivas, dignas o indignas de confianza.

v. Características de los miembros

La edad, el modo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino y femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.

vi. Tipo de actividad

La actividad a la que se dedica una organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atraídas como posibles empleados y en la forma en que se comportarán después de contratarlos.

VI. INFLUENCIAS DE LA SOCIEDAD SOBRE EL CLIMA LABORAL

Gibson, (1992) plantea que las tendencias que conforman nuestra sociedad en el presente influirán en los climas de las organizaciones futuras. Algunas de estas importantes tendencias sociales y sus repercusiones son:

- i. **Niveles educacionales.** Como resultado de la educación moderna, es razonable suponer que los empleados, ahora tienden a ser más conscientes del mundo que los rodea. Buscarán puestos donde se utilice con plenitud sus habilidades y capacidades.
- ii. **Diversidad de la fuerza de trabajo.** En las últimas dos décadas se ha visto un crecimiento en el número de trabajadores de sexo femenino y de grupos minoritarios. Con esta diversidad, será más difícil la creación de un ambiente de trabajo que sea más motivador y creativo.
- iii. **Adelantos tecnológicos.** Muchas organizaciones ahora operan con equipos diferentes a los que se usaban hace veinte años o menos. Muchas prevén cambios todavía más grandes para el futuro.

- iv. **Contratos laborales.** Los contratos con los Sindicatos influyen directamente en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del clima organizacional: sistemas de diseños de puestos y sistema de recompensas.
- v. **Reglamentos gubernamentales.** Aunque muchos de estos no tienen influencias directas sobre el clima organizacional, todos ellos tienden a disminuir las opciones de la organización. Será cada vez más difícil funcionar de una forma individualizada que satisfaga las necesidades de una fuerza de trabajo diversa.
- vi. **Crecimiento organizacional.** Las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivadores, creativos, en las grandes organizaciones donde los empleados no ven fácilmente una conexión entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.
- vii. **Atractivo del descanso.** Desde que la industria de la recreación en tiempo libre ha tenido un gran crecimiento en la sociedad, cada día es más atractivo dejar de trabajar; entonces el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera.

VII. TIPOLOGÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La tipología del clima organizacional da a conocer la descripción de sus propiedades y sus atributos, existen varias teorías que han tipificado el clima organizacional.

Likert menciona que es importante el tratar la percepción del clima más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son el resultado de sus percepciones de la situación y no de las situaciones objetivas.

No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si este no es estimado desde la experiencia de los fundadores que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida o muerte a la organización ya que éstas determinan ciertos tipos de clima.

VIII. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme los han clasificado, Chiavenato y Likert, a partir de diversas variables se pueden reconocer 4 tipos de climas. Estos son:

i. Sistema Autoritario Coercitivo

Este sistema es autocrático y fuerte, centralizado y arbitrario. Es un sistema con mucho control dentro de la empresa. Se caracteriza por la existencia de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

ii. Sistema Autoritario Benevolente - Paternal

Al igual que en el anterior, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre. Es una variante del sistema anterior, pero con condescendencia y menos rigidez.

iii. Sistema Consultivo

Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

iv. Sistema Participativo

Este sistema es el más abierto de todos, democrático y participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal.

El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

La manifestación de inestabilidad en el clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización, entre las consecuencias positivas, se puede nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, desarrollo de competencias laborales y las consecuencias negativas, se pueden señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, el no explotar las competencias laborales a un cien por ciento lo cual va enlazada con la baja productividad, más errores, etc.

En resumen, el clima organizacional es determinante en una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o, en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización (clientes internos y externos).

Cada empresa es única y por ende el clima y cultura organizacional es único, es por eso la importancia de realizar periódicamente un análisis del clima. Esto ayuda a conocer a profundidad cómo se encuentra la empresa internamente y así tratar de una manera efectiva los problemas encontrados. Muchas organizaciones cometen el error de únicamente adoptar ideas de otras empresas y no saben si es en realidad lo que realmente necesita, si estos cambios van de acuerdo con su cultura y desarrollo de la empresa.

IX. CULTURA ORGANIZACIONAL

Zapata, (2007) define la cultura organizacional como “un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos” (p. 148).

Según el mismo Zapata las organizaciones son observadas como “mini sociedades” en las cuales se desarrollan sus propios modelos y patrones culturales, así como sus subculturas que impactan sobre la eficiencia en el ambiente interno y externo.

Por lo anterior, la cultura organizacional repercute en los resultados de las empresas debido al comportamiento organizacional que se manifiestan en los valores, símbolos, ritos, ideologías, mitos, historias, ceremonias a los que se les otorga, por parte de los colaboradores, un significado particular.

Según la teoría de Edgar Shien la cultura organizacional está formada por tres niveles de conocimientos:

- i. Supuestos inconscientes: se refiere a las creencias que son adquiridas en relación con la empresa y la naturaleza humana
- ii. Valores: forma parte de los principios, normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la empresa
- iii. Artefactos: identifica a los resultados obtenidos de la acción de una empresa.

La cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte o puede ser débil. Por ejemplo, es fuerte cuando los valores de la empresa son aceptados por todos los colaboradores, también cuando existe un sentido de pertenencia y cuando todos los integrantes de dicha empresa realmente viven día a día esa cultura.

Una cultura débil sería donde los colaboradores no tienen la libertad necesaria para realizar su trabajo, no hay métodos de motivación hacia los empleados, se observa un desinterés por trabajar en equipo y alcanzar las metas a nivel departamento y a nivel organizacional que sin el talento humano no se podrían alcanzar.

En síntesis, La cultura organizacional determina la forma como funciona una empresa y, esta se observa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una buena organización formada de valores y normas permite a cada uno de los individuos identificarse con ellos y, poseer conductas positivas dentro de la misma obteniendo mayor productividad por parte de estos, así como fuera de la empresa demostrando al público una buena imagen del lugar donde laboran y lo satisfecho que se siente en ella.

Chiavenato (2011) hacia la comparación de la cultura organizacional con un iceberg ya que la parte visible de un iceberg es pequeña y la parte sumergida representa la mayor parte y, en el caso de la cultura organizacional la parte visible es pequeña y es sustentada por la parte invisible, es decir, por los fenómenos internos de la empresa.

X. MOTIVACIÓN

Con origen en la palabra en latín “movere” que significa poner en movimiento, se puede definir la motivación como el conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. La motivación surge cuando existe el esfuerzo, necesidades y las metas organizacionales.

Para entender lo anterior, se ha definido lo que se llaman el ciclo motivacional, esto se refiere a que en las personas surge, a partir de un estímulo o incentivo, una necesidad que rompe el estado estable del individuo y produce cierto desequilibrio que debe ser aliviado o liberado. Ello provoca que cambie su comportamiento con el fin de poder satisfacer dicha necesidad y regresar a un estado de equilibrio. (Chiavenato, 2011, p.178)

Según McClelland, la motivación se presenta como respuesta a 3 necesidades, las cuales son la necesidad de logro, poder y afiliación.

Necesidad de Logro

Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito. Es el grado al cual una persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes en un alto nivel. Para reconocer a las personas que poseen esta característica son:

- i. La persona desea tener éxito y necesita recibir retroalimentación positiva a menudo.
- ii. Esta persona evita situaciones poco arriesgadas porque cree que el éxito fácilmente alcanzado no es un logro genuino. Y, por otro lado, los proyectos de riesgo elevado son resultado de una de las alternativas posibles en lugar de un resultado de su propio esfuerzo.
- iii. Tienen gustos de trabajar solos o con otros cumplidores de alto desempeño.
- iv. McClelland cree que estas personas son los mejores líderes, aunque pueden tender a exigir demasiado de su personal en la creencia que todos son también guiados por altos desempeños.

Necesidad de Poder

Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás. Para reconocer a las personas que poseen esta característica son:

- i. La gente de alto poder goza de la competencia y de las situaciones orientadas al estatus.
- ii. Esta gente se agrupa en dos tipos: Poder personal y poder institucional.
 - a. La gente con una alta necesidad de poder personal desea dirigir e influenciar a otras personas.

- b. Una alta necesidad de poder institucional significa que a esta gente le gusta organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización.

Necesidad de Afiliación

Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización. Para reconocer a las personas que poseen esta característica son:

- i. Desea gustar y ser aceptado por los demás, y da importancia a la interacción personal.
- ii. Tiende a conformarse con las normas de su grupo de trabajo.
- iii. Se esfuerza por hacer y preservar relaciones con una lata cantidad de confianza y comprensión mutua.
- iv. Prefiere la cooperación sobre la competición.
- v. Obviamente, se desempeña bien en situaciones de interacción con clientes y en servicio al cliente.
- vi. McClelland creyó que una necesidad fuerte de afiliación disminuye la capacidad de los gerentes para ser objetivos y para la toma de decisiones.

A diferencia de Maslow, McClelland no especificó ninguna etapa de transición entre las necesidades en el trabajo depende de la posición que cada individuo ocupa. La necesidad de logro y la necesidad de poder so típicas en las gerencias medias y de la plana mayor.

En ese sentido, se desprende la teoría de la motivación de Elton Mayo, en la cual, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento.

El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de

tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas.

De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades. Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas:

- i. Desorganización del comportamiento
- ii. Agresividad
- iii. Reacciones emocionales
- iv. Alineación y apatía

XI. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

Abraham Maslow, (1991) planteó en su libro “Motivation and Personality” (Motivación y Personalidad) el concepto de la Jerarquía de Necesidades que fundamenta, en mucho, el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una organización y a aportar parte de su vida a ella.

Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que van desde las primarias hasta las secundarias, siempre el autor enfatiza que si no se cumplen las primarias no se podrá avanzar al otro peldaño que son las secundarias. A continuación, se describe cada una de estas necesidades en orden ascendente:

- i. **Necesidades Fisiológicas:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con la supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, hambre, sed, sueño, sexo, etc.
- ii. **Necesidades de Seguridad:** con su satisfacción busca la creación y mantenimiento de un estado de defensa, orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad y protección, entre otras.

- iii. **Necesidades Sociales (de afiliación o pertenencia):** estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos el comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.
- iv. **Necesidades de Reconocimiento:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- v. **Necesidades de Autorrealización:** estas necesidades se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

XII. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Las competencias se definen como las características propias del colaborador que le permiten desempeñar bien sus actividades laborales que pueden basarse en su motivación, rasgos de carácter, actitudes, valores juntamente con sus conocimientos y experiencias (Ernst & Young, 1998) . Como se observa, en la definición se menciona que las competencias son relativas a cada uno de los colaboradores de forma individual y depende en gran manera de la percepción que tengan de ellos mismos y su relación con la empresa.

Las capacidades organizacionales son conjuntos complejos de habilidades, talento, conocimiento, experiencia que aseguran la ejecución de actividades funcionales mediante procesos y una estructura de la empresa. (Chiavenato, 2011) Administrar dichas capacidades permite que la organización tenga ventajas y sea competitiva.

XIII. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más aproveche las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias.

El concepto de competencias no es nuevo, pero en los últimos años ha tomado auge al igual que la gestión por competencias, ya que crece en importancia en el mundo empresarial, su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa.

Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

Para que la implantación de este enfoque sea posible, se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno.

Y es donde se une con la cultura y clima organizacional, ya que es un conjunto de creencias, actitudes y percepciones que llevan a la organización a un fin en común: el éxito empresarial.

XIV. TIPOS DE COMPETENCIAS

Estas pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas.

Otra clasificación, relacionada con el ejemplo anterior, es la que realizan Cardona y Chinchilla (1999) quienes refieren dos tipos de competencias: las técnicas o de puesto y las directivas o genéricas.

Las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Las competencias directivas o genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratéticas. Esta otra clasificación la realizan los autores, basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López (1998), según el cual:

La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.

Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

Las competencias directivas intratéticas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que, según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el "coaching" y el trabajo en equipos.

A los dos tipos de competencias expuestas anteriormente, Cardona y Chinchilla le agregan unas competencias directivas, que, según estos, son de carácter propiamente empresariales a las que se le denominan de eficacia personal.

Estas, que se presentan a continuación, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

Proactividad: iniciativa, autonomía personal. Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina concentración y autocontrol. Desarrollo personal: autocrítica, autoconocimiento, cambio personal. Estas competencias miden la capacidad de autodirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias extra e intratéticas.

CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS

Para definir las competencias que se esperan de sus trabajadores, que la empresa deba valorar y que les permita cumplir con lo que se espera deben tomarse en cuenta lo siguiente:

I. Adecuadas al negocio

Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativamente. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa, así que hay que conocer las características de las personas implicadas.

II. Adecuadas a la realidad actual y futura

Para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro. Se deben considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa.

III. Operativas, codificables y manejables

Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.

IV. Exhaustiva

La definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas.

V. Terminología y evaluación

Se debe utilizar un lenguaje y conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluados.

VI. De fácil identificación

Dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.

CAPÍTULO II

2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.01 Enfoques y Modelo de Investigación

La investigación se realizó con un enfoque Mixto, debido a su contenido cuantitativo y cualitativo, a través de un modelo descriptivo/transversal, esto permite desarrollar una descripción de los datos obtenidos a través de las técnicas e instrumentos, basados en que “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias, producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010, pág. 546).

También fue elegido el diseño Transversal para obtener resultados más puntuales basado en que “Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010, pág. 151)

2.02 TÉCNICAS

I. Técnica de Muestreo:

La técnica de muestreo que se utilizó en la investigación es la intencional o de juicio, ya que se tomó en cuenta para realizar dichas evaluaciones a todo el universo debido a que es una mediana empresa por lo que se realizó el estudio a su totalidad, tanto personal administrativo como operativo.

La población está integrada por 50 colaboradores entre hombres y mujeres en edades que oscilan entre los 20 y 80 años.

II. Técnicas de Recolección de Datos:

Para realizar una investigación el investigador cuenta gran variedad de métodos a utilizar para diseñar la recolección de la información que se desee obtener para dicho estudio, teniendo presente las siguientes dimensiones: estructura, confiabilidad, injerencia del investigador y la objetividad.

Las técnicas que se utilizaron para realizar esta investigación fueron las siguientes: la encuesta basada en la Escala de Clima Organizacional (EDCO) y la Escala de Competencias Laborales.

Se hizo uso de estas técnicas pidiendo la autorización a los jefes inmediatos para así tener la mayor posibilidad de permiso en cualquiera de las divisiones, la aplicación de los instrumentos estuvo a cargo de las dos investigadoras, y el procedimiento fue el siguiente: Se dio a todo el personal una charla a cerca del clima organizacional y competencias laborales, sus beneficios, su importancia y se explicó el procedimiento que se llevaría a cabo. Cada uno de ellos recibió un enlace en su correo electrónico el cual les redireccionaba a la encuesta de clima, las personas que no contaban con correo electrónico o tenían dificultados para utilizar computadora, realizaron la evaluación de manera escrita.

III. Técnicas de Análisis de la Información:

El análisis de la información se llevó a cabo a través de la técnica Correlación de Datos, que realiza el análisis de información con base estadística y, por ende, matemática, que consiste en analizar la relación entre, al menos, dos variables en conjunto con la herramienta e-encuesta.com la cual ordena, codifica y clasifica la información obtenida de la encuesta. También se encarga de mostrar en porcentajes los resultados para luego poder ser interpretados finalmente y determinar el estado del clima organizacional y de las competencias laborales en la compañía Soluciones Analíticas y cómo este afecta las variables con resultados más bajos al desarrollo de las mismas.

Con las evaluaciones que se presentaron de forma física, después del proceso de orden, codificación y clasificación se realizaron las gráficas e

interpretación de los datos utilizando la herramienta de Microsoft Excel lo que hará más accesible y entendible los resultados de los instrumentos aplicados en la investigación.

2.03 INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados durante esta investigación fueron los siguientes:

1. Escala de Clima Organizacional (EDCO)
2. Escala de Competencias Laborales
3. E-encuesta (página web para realizar encuestas de forma electrónica)

Se adjunta la ficha técnica de la Escala EDCO.

EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL – ESCALA EDCO

Ficha Técnica del Instrumento

Nombre del instrumento: Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Autores: Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Propósito: Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Interpretación: Una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200.

Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima

organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con áreas de oportunidad de mejora dentro de la organización.

Grupo de referencia (población destinataria): la EDCO va dirigida a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa.

Extensión: la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

Material por Utilizar: un computador con conexión a internet y correo electrónico.

Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: Entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Bajo: De 40 a 93 puntos
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Alto: Puntajes entre 148 y 200

Subescalas: En EDCO hay subescalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

- Relaciones interpersonales
- Estilo de dirección
- Sentido de pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Claridad y coherencia en la dirección.
- Valores colectivos

Características de los Ítems

Los ítems están conformados por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

Instrucciones de Aplicación

Requisitos del Evaluador:

1. Debe conocer las características del grupo al cual va dirigida la prueba. Leer el instructivo y la prueba en su totalidad.
2. Debe tener en cuenta a qué tipo de personas va dirigida la prueba específicamente
3. Antes de aplicar la prueba el experimentador debe conocer la empresa donde se va a aplicar. Debe asegurarse que se disponga de los equipos necesarios como son: computador, verificando que este funcione adecuadamente.
4. Que los participantes de la prueba tengan conocimientos en el manejo de computador.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

Ficha Técnica del Instrumento

Nombre del Instrumento: Escala de Competencia Laborales

Autores: Junta Directiva empresa Estratek, adaptada por Ana Beatrís Monzón Taracena y Nancy Patricia Melendez Cameros.

Procedencia: Guatemala, Empresa Estratek

Propósito: Con la auto evaluación de competencia laborales, se puede determinar el nivel en que se encuentran los colaboradores de una empresa y cómo se desarrollan dentro de su rol..

Extensión: La prueba consta de 20 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 25 minutos.

Material ar Utilizar: Un computador con conexión a internet y correo electrónico.

Escalas: Para determinar si el las competencias laborales puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma:

- Bajo: De 80 puntos en declive
- Promedio: De 81 a 85 puntos
- Alto: De 86 puntos en adelante

Subescalas: En la escala de competencias laborales existen subescalas que valoran características específicas I como son:

- Orientación al cliente
- Proactividad
- Trabajo en Equipo
- Comunicación
- Interpersonales

Características de los Ítems

Los ítems están conformados por una afirmación o juicio relacionados con las competencias laborales, una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

Instrucciones de Aplicación

Requisitos del Evaluador:

1. Debe conocer las características del grupo al cual va dirigida la prueba. Leer el instructivo y la prueba en su totalidad.
2. Debe tener en cuenta a qué tipo de personas va dirigida la prueba específicamente
3. Antes de aplicar la prueba el experimentador debe conocer la empresa donde se va a aplicar. Debe asegurarse que se disponga de los equipos necesarios como son: computador, verificando que este funcione adecuadamente.
4. Que los participantes de la prueba tengan conocimientos en el manejo de computador.

E-ENCUESTA.COM

Ficha Técnica del Instrumento

Nombre del Instrumento: E-encuesta.com

Autor: WEBTOOLS, S.L.

Procedencia: Este Sitio Web es titularidad de WEBTOOLS, S.L., (en adelante, "WEBTOOLS"), con N.I.F. B-84794122 y domicilio social en el Balbina Valverde 28, 28002, Madrid.

Propósito: E-encuesta proporciona la tecnología necesaria para que poder crear, distribuir y analizar encuestas en línea de todo tipo, desde la más básica a la más profesional.

Material para Utilizar e.encuesta: Un computador con conexión a internet y correo electrónico.

Temas a Evaluar: Esta herramienta brinda encuestas ya hechas y también la opción de que el usuario realice su propia encuesta.

2.04 OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivos Específicos	Categorías Conceptuales/ Variables	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
<p>Identificar el clima organizacional en el que se desenvuelve el personal de la Compañía Soluciones Analíticas.</p> <p>Encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de la compañía y en el desarrollo de las competencias de los colaboradores .</p> <p>Señalar qué factores del clima</p>	<p>Clima organizacional</p>	<p>Impacto del clima organizacional en la compañía,</p> <p>Conceptos básicos de clima organizacional.</p> <p>Impacto del liderazgo en el clima laboral.</p> <p>Conceptos</p>	<p>1. Encuesta</p> <p>2. Entrevista de Salida</p> <p>3.Observación.</p>	<p>Encuesta: Escala de Clima Organizacional (EDCO).</p> <p>Escala de competencias laborales</p> <p>e- encuesta.com (Herramienta en línea para hacer la encuesta vía electrónica)</p>

<p>organizacional son los causantes del cambio negativo o positivo observado en los colaboradores de la empresa</p> <p>Soluciones Analíticas.</p> <p>Identificar las estrategias y acciones que se deben implementar para una mejora de clima organizacional con la finalidad de potenciar las competencias y desarrollo de los colaboradores de la compañía.</p>	<p>Desarrollo de competencias</p>	<p>básicos del desarrollo de competencias.</p> <p>Importancia del desarrollo de competencias para un clima laboral efectivo.</p>		
---	-----------------------------------	--	--	--

CAPÍTULO III

3. PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.01 Característica del Lugar y de la Muestra

La empresa Soluciones Analíticas, S.A., se especializa en la industria agroambiental y optimización de sistemas productivos para mejora del control de calidad de productos y procesos, ofreciendo servicios de calidad, que satisfacen las necesidades de sus clientes de los sectores de la agricultura, industria y ambiente, siendo una mediana empresa, con un total de 50 trabajadores. Está ubicada en la 14 Avenida 19-50 Zona 4 de Mixco, Ofibodegas San Sebastián, Condado El Naranjo Bodega #23; tanto a nivel operativo como administrativo.

La población utilizada para esta investigación estuvo integrada por colaboradores entre hombres y mujeres que oscilan entre los 20 y 80 años del área administrativa y operativa.

La muestra fue el universo de la empresa, se realizó la encuesta de clima organizacional y la encuesta de escala de competencias laborales a un total de 50 personas conformadas de la siguiente manera: 32 hombres y 18 mujeres. Edades: Menores de 25 años 10 personas en total, entre 25-35 años un total de 22 personas, entre 36-45 un total de 4 personas, entre 46-55 años un total de 9 personas y 56 o más un total de 5 personas. Situación socioeconómica de la población es diversificada entre la baja y media según el salario recibido.

Todos hablan el idioma español, el nivel educativo está dividido, parte del personal sí cuentan con educación superior, otra parte cuenta con educación media y una pequeña proporción únicamente cuentan con estudios a nivel básicos. El 65% de la empresa profesa la religión católica y el 35% la religión evangélica.

3.02 Presentación e Interpretación de Resultados

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en la empresa Soluciones Analíticas, S.A., que reflejan las

opiniones de los colaboradores del nivel administrativo y operativo. La evaluación fue realizada por áreas a petición de la empresa para así presentar datos más exactos y enfocados al liderazgo de cada una de ellas.

Con los resultados departamentales se logró obtener el porcentaje global de clima organizacional y el porcentaje de la escala de competencias laborales de la empresa Soluciones Analíticas.

- **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Cuadro I

DEPARTAMENTO GERENCIA GENERAL

Variable	Resultado
Claridad y coherencia	90.25%
Disponibilidad de recursos	91.00%
Estabilidad	95.31%
Liderazgo/Estilo de dirección	93.50%
Relaciones interpersonales	91.25%
Retribución	91.25%
Satisfacción en el puesto de trabajo	93.50%
Sentido de pertenencia	90.16%
Valores colectivos	84.50%
Total Clima Departamento	91.19%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de clima organizacional realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

Descripción: En el departamento de Gerencia General se evaluó a un total de 9 personas y los resultados fueron los siguientes: Claridad y coherencia el 90.25% del departamento está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel alto, disponibilidad de los recursos el 91% del departamento está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel alto, estabilidad el 95.31% está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel alto, liderazgo/estilo de dirección el 93.50% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, relaciones interpersonales 91.25 está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, retribución

91.25% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, satisfacción en el puesto de trabajo 93.50% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, sentido de pertenencia 90.16% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, valores colectivos 84.50% está conforme, por lo que se encuentran en un nivel alto.

El resultado del clima organizacional en el departamento de Gerencia General es de 91.19%. Es un nivel alto según la empresa especializada en evaluaciones de clima Estratek.

Cuadro II

DEPARTAMENTO LABORATORIO

Variable	Resultado
Claridad y coherencia en la dirección	77.67%
Disponibilidad de Recursos	78.00%
Estabilidad	82.50%
Liderazgo/Estilo de Dirección	80.67%
Relaciones Interpersonales	84.33%
Retribución	60.00%
Satisfacción en el puesto de trabajo	84.33%
Sentido de Pertenencia	75.63%
Valores Colectivos	67.33%
Total Clima Departamento	76.72%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de clima organizacional realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

Descripción: En el departamento de Laboratorio se evaluó a un total de 6 personas y los resultados fueron los siguientes: Claridad y coherencia el 77.67% del departamento está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel medio, disponibilidad de los recursos el 78.00% del departamento está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel medio, estabilidad el 82.50% está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel alto, liderazgo/estilo de dirección el 80.67% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, relaciones interpersonales 84.33 está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, retribución

60.00% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel bajo, satisfacción en el puesto de trabajo 84.33% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, sentido de pertenencia 75.63% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel medio, valores colectivos 67.33% está conforme, por lo que se encuentran en un nivel bajo.

El resultado del clima organizacional en el departamento de Laboratorio es de 76.72%. Es un nivel medido según la empresa especializada en evaluaciones de clima Estratek.

Cuadro III

DEPARTAMENTO OPERACIONES ANALÍTICAS

Variable	Resultado
Claridad y coherencia en la dirección	84.55%
Disponibilidad de Recursos	83.45%
Estabilidad	87.73%
Liderazgo/Estilo de Dirección	82.36%
Relaciones Interpersonales	84.00%
Retribución	74.55%
Satisfacción en el puesto de trabajo	88.36%
Sentido de Pertenencia	86.14%
Valores Colectivos	78.00%
Total Clima Departamento	83.24%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de clima organizacional realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

Descripción: En el departamento de Operaciones Analíticas se evaluó a un total de 11 personas y los resultados fueron los siguientes: Claridad y coherencia el 84.55% del departamento está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel alto, disponibilidad de los recursos el 83.45% del departamento está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel alto, estabilidad el 87.73% está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel alto, liderazgo/estilo de dirección el 82.36% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, relaciones interpersonales 84.00% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel

alto, retribución 74.55% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel medio, satisfacción en el puesto de trabajo 88.36% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, sentido de pertenencia 86.14% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, valores colectivos 78.00% está conforme, por lo que se encuentran en un nivel medio.

El resultado del clima organizacional en el departamento de Laboratorio es de 83.24%. Es un nivel alto según la empresa especializada en evaluaciones de clima Estratek.

Cuadro IV

DEPARTAMENTO ASESORÍA Y SERVICIOS

Variable	Resultado
Claridad y coherencia en la dirección	89.33%
Disponibilidad de Recursos	88.67%
Estabilidad	95.83%
Liderazgo/Estilo de Dirección	96.00%
Relaciones Interpersonales	89.33%
Retribución	85.00%
Satisfacción en el puesto de trabajo	94.00%
Sentido de Pertenencia	90.83%
Valores Colectivos	73.33%
Total Clima Departamento	89.15%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de clima organizacional realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

Descripción: En el departamento de Asesoría y Servicios se evaluó a un total de 4 personas y los resultados fueron los siguientes: Claridad y coherencia el 89.33% del departamento está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel alto, disponibilidad de los recursos el 88.67% del departamento está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel alto, estabilidad el 95.83% está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel alto, liderazgo/estilo de dirección el 96.00% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, relaciones interpersonales 89.33% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel

alto, retribución 85.00% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, satisfacción en el puesto de trabajo 94.00% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, sentido de pertenencia 90.83% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, valores colectivos 73.33% está conforme, por lo que se encuentran en un nivel medio.

El resultado del clima organizacional en el departamento de Laboratorio es de 89.15%. Es un nivel alto según la empresa especializada en evaluaciones de clima Estratek.

Cuadro V

DEPARTAMENTO MUESTREO

Variable	Resultado
Claridad y coherencia en la dirección	72.50%
Disponibilidad de Recursos	78.50%
Estabilidad	85.00%
Liderazgo/Estilo de Dirección	84.00%
Relaciones Interpersonales	88.00%
Retribución	73.75%
Satisfacción en el puesto de trabajo	80.50%
Sentido de Pertenencia	81.56%
Valores Colectivos	76.00%
Total Clima Departamento	79.98%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de clima organizacional realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

Descripción: En el departamento de Muestreo se evaluó a un total de 4 personas y los resultados fueron los siguientes: Claridad y coherencia el 72.50% del departamento está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel medio, disponibilidad de los recursos el 78.50% del departamento está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel medio, estabilidad el 85.00% está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel alto, liderazgo/estilo de dirección el 84.00% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, relaciones interpersonales 88.00% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, retribución

83.75% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel medio, satisfacción en el puesto de trabajo 80.50% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, sentido de pertenencia 81.56% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, valores colectivos 76.00% está conforme, por lo que se encuentran en un nivel medio.

El resultado del clima organizacional en el departamento de Laboratorio es de 79.98%. Es un nivel alto según la empresa especializada en evaluaciones de clima Estratek.

Cuadro VI

DEPARTAMENTO GERENCIA COMERCIAL

Variable	Resultado
Claridad y coherencia en la dirección	79.71%
Disponibilidad de Recursos	83.43%
Estabilidad	95.71%
Liderazgo/Estilo de Dirección	89.71%
Relaciones Interpersonales	92.57%
Retribución	84.29%
Satisfacción en el puesto de trabajo	92.57%
Sentido de Pertenencia	90.36%
Valores Colectivos	67.14%
Total Clima Departamento	86.17%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de clima organizacional realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

Descripción: En el departamento de Gerencia Comercial se evaluó a un total de 7 personas y los resultados fueron los siguientes: Claridad y coherencia el 79.71% del departamento está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel medio, disponibilidad de los recursos el 83.43% del departamento está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel alto, estabilidad el 95.71% está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel alto, liderazgo/estilo de dirección el 89.71% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, relaciones interpersonales 92.57% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel

alto, retribución 84.29% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, satisfacción en el puesto de trabajo 92.57% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, sentido de pertenencia 90.36% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, valores colectivos 67.14% está conforme, por lo que se encuentran en un nivel medio.

El resultado del clima organizacional en el departamento de Laboratorio es de 86.17%. Es un nivel alto según la empresa especializada en evaluaciones de clima Estratek.

Cuadro VI

DEPARTAMENTO GERENCIA FINANCIERA

Variable	Resultado
Claridad y coherencia en la dirección	87.78%
Disponibilidad de Recursos	83.33%
Estabilidad	93.33%
Liderazgo/Estilo de Dirección	92.89%
Relaciones Interpersonales	89.56%
Retribución	76.11%
Satisfacción en el puesto de trabajo	90.44%
Sentido de Pertenencia	91.67%
Valores Colectivos	81.11%
Total Clima Departamento	87.36%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de clima organizacional realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

Descripción: En el departamento de Gerencia Financiera se evaluó a un total de 4 personas y los resultados fueron los siguientes: Claridad y coherencia el 87.78% del departamento está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel alto, disponibilidad de los recursos el 83.33% del departamento está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel alto, estabilidad el 93.33% está de acuerdo, por lo que se encuentra en un nivel alto, liderazgo/estilo de dirección el 92.89% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, relaciones interpersonales 89.56% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel

alto, retribución 76.11% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel medio, satisfacción en el puesto de trabajo 90.44% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, sentido de pertenencia 91.67% está de acuerdo, por lo que se encuentran en un nivel alto, valores colectivos 81.11% está conforme, por lo que se encuentran en un nivel medio.

El resultado del clima organizacional en el departamento de Laboratorio es de 87.36%. Es un nivel alto según la empresa especializada en evaluaciones de clima Estratek.

- **COMPETENCIAS LABORALES**

Cuadro I

DEPARTAMENTO GERENCIA GENERAL

Competencia	Resultado
Orientación al Cliente	97.19%
Proactividad	98.13%
Trabajo en Equipo	89.69%
Interpersonales	97.19%
Comunicación	97.50%
Total Gerencia	95.94%

Fuente: Datos obtenidos de la Escala de Competencias realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

Descripción: En el departamento de Gerencia General fueron evaluadas un total de 9 personas y los resultados fueron los siguientes: orientación al cliente, un 97.19% del departamento está orientado a esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel alto, Proactividad un 98.13% del departamento orientado dentro de esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel alto, Trabajo en Equipo el 89.69% orientado en esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel alto, Relaciones Interpersonales el 97.75% está dentro de esta competencia,

por lo que se encuentran en un nivel alto, Comunicación el 97.50% dentro de esta competencia.

El resultado global de la escala de competencias en el departamento de Gerencia General es de 95.94%, siendo un nivel alto según la empresa especializada en evaluaciones de Competencias Empresariales, Estratek.

Cuadro II

DEPARTAMENTO DE LABORATORIO

Competencia	Resultado
Orientación al Cliente	87.92%
Proactividad	85.83%
Trabajo en Equipo	70.00%
Interpersonales	80.00%
Comunicación	82.08%
Total Gerencia	81.17%

Fuente: Datos obtenidos de la Escala de Competencias realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

Descripción: En el departamento de Laboratorio fueron evaluadas un total de 6 personas y los resultados fueron los siguientes: orientación al cliente, un 87.92% del departamento está orientado a esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel alto, Proactividad un 85.83% del departamento orientado dentro de esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel alto, Trabajo en Equipo el 70% orientado en esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel bajo, Comunicación el 82.17% dentro de esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel medio.

El resultado global de la escala de competencias en el departamento de Laboratorio es de 81.17%, siendo un nivel medio según la empresa especializada en evaluaciones de Competencias Empresariales, Estratek.

Cuadro III

DEPARTAMENTO OPERACIONES ANALÍTICAS

Competencia	Resultado
Orientación al Cliente	84.32%
Proactividad	81.59%
Trabajo en Equipo	78.41%
Interpersonales	85.45%
Comunicación	81.14%
Total Gerencia	82.18%

Fuente: Datos obtenidos de la Escala de Competencias realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

Descripción: En el departamento de Operaciones Analíticas fueron evaluadas un total de 11 personas y los resultados fueron los siguientes: orientación al cliente, un 70.68% del departamento está orientado a esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel bajo, Proactividad un 71.36% del departamento orientado dentro de esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel bajo, Trabajo en Equipo el 68.18% orientado en esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel bajo, Relaciones Interpersonales el 70.91% está dentro de esta competencia, por lo que se encuentran en un nivel bajo, Comunicación el 70.68% dentro de esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel bajo.

El resultado global de la escala de competencias en el departamento de Operaciones Analíticas es de 82.18%, siendo un nivel medio según la empresa especializada en evaluaciones de Competencias Empresariales, Estratek.

Cuadro IV

DEPARTAMENTO ASESORÍA Y SERVICIOS

Competencia	Resultado
Orientación al Cliente	87.50%
Proactividad	86.67%
Trabajo en Equipo	78.33%
Interpersonales	76.67%
Comunicación	85.00%
Total Gerencia	82.83%

Fuente: Datos obtenidos de la Escala de Competencias realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

Descripción: En el departamento de Asesoría y Servicios fueron evaluadas un total de 4 personas y los resultados fueron los siguientes: Orientación al cliente, un 87.50% del departamento está orientado a esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel medio, Proactividad un 86.67% del departamento orientado dentro de esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel medio, Trabajo en Equipo el 78.33% orientado en esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel medio, Relaciones Interpersonales el 76.67% está dentro de esta competencia, por lo que se encuentran en un nivel medio, Comunicación el 85.00% dentro de esta competencia por lo que se encuentra en un nivel medio.

El resultado global de la escala de competencias en el departamento de Asesoría y Servicios es de 82.83%, siendo un nivel medio según la empresa especializada en evaluaciones de Competencias Empresariales, Estratek.

Cuadro IV

DEPARTAMENTO DE MUESTREO

Competencia	Resultado
Orientación al Cliente	87.50%
Proactividad	76.88%
Trabajo en Equipo	68.75%
Interpersonales	75.63%
Comunicación	78.75%
Total Gerencia	77.50%

Fuente: Datos obtenidos de la Escala de Competencias realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

Descripción: En el departamento de Muestreo, fueron evaluadas un total de 4 personas y los resultados fueron los siguientes: Orientación al cliente, un 87.50% del departamento está orientado a esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel medio, Proactividad un 76.88% del departamento orientado dentro de esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel medio, Trabajo en Equipo el 68.75% orientado en esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel bajo, Relaciones Interpersonales el 75.63% está dentro de esta competencia, por lo que se encuentran en un nivel medio, Comunicación el 78.75% dentro de esta competencia por lo que se encuentra en un nivel medio.

El resultado global de la escala de competencias en el departamento de Asesoría y Servicios es de 77.50%, siendo un nivel medio según la empresa especializada en evaluaciones de Competencias Empresariales, Estratek.

Cuadro V

GERENCIA COMERCIAL

Competencia	Resultado
Orientación al Cliente	95.71%
Proactividad	93.57%
Trabajo en Equipo	77.14%
Interpersonales	83.93%
Comunicación	92.14%
Total Gerencia	88.50%

Fuente: Datos obtenidos de la Escala de Competencias realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

Descripción: En el departamento de Gerencia Comercial fueron evaluadas un total de 7 personas y los resultados fueron los siguientes: Orientación al cliente, un 95.71% del departamento está orientado a esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel alto, Proactividad un 93.57% del departamento orientado dentro de esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel alto, Trabajo en Equipo el 77.14% orientado en esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel medio, Relaciones Interpersonales el 83.93% está dentro de esta competencia, por lo que se encuentran en un nivel medio, Comunicación el 92.14% dentro de esta competencia por lo que se encuentra en un nivel alto.

El resultado global de la escala de competencias en el departamento de Gerencia Comercial es de 88.50%, siendo un nivel alto según la empresa especializada en evaluaciones de Competencias Empresariales, Estratek.

Cuadro VI

GERENCIA FINANCIERA

Competencia	Resultado
Orientación al Cliente	93.61%
Proactividad	95.56%
Trabajo en Equipo	88.61%
Interpersonales	90.83%
Comunicación	95.00%
Total Gerencia	92.72%

Fuente: Datos obtenidos de la Escala de Competencias realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

Descripción: En el departamento de Gerencia Financiera fueron evaluadas un total de 4 personas y los resultados fueron los siguientes: orientación al cliente, un 93.61% del departamento está orientado a esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel alto, Proactividad un 95.56% del departamento orientado dentro de esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel alto, Trabajo en Equipo el 88.61% orientado en esta competencia, por lo que se encuentra en un nivel alto, Relaciones Interpersonales el 90.83% está dentro de esta competencia, por lo que se encuentran en un nivel alto, Comunicación el 95% dentro de esta competencia.

El resultado global de la escala de competencias en el departamento de Gerencia Financiera es de 92.72%, siendo un nivel alto según la empresa especializada en evaluaciones de Competencias Empresariales, Estratek.

- **COMPARATIVOS**

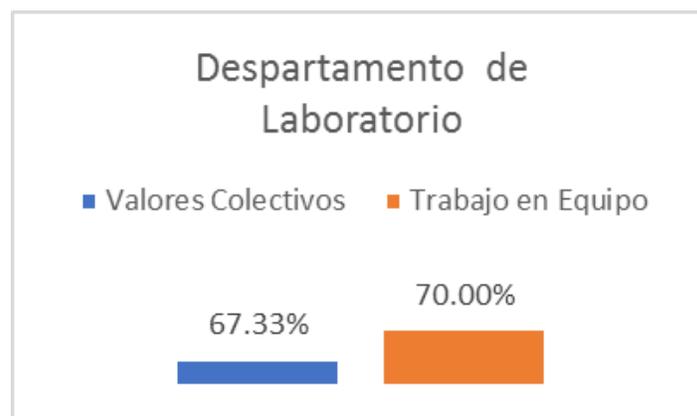
En las siguientes gráficas se puede observar el factor de clima organizacional con resultado más bajo de la empresa versus la competencia laboral con resultado más bajo por departamentos, se demuestra que el clima laboral si afecta en el desarrollo de estas competencias, ya que fueron ambos resultados los más bajos de cada departamento y de la empresa en general:

Cuadro I

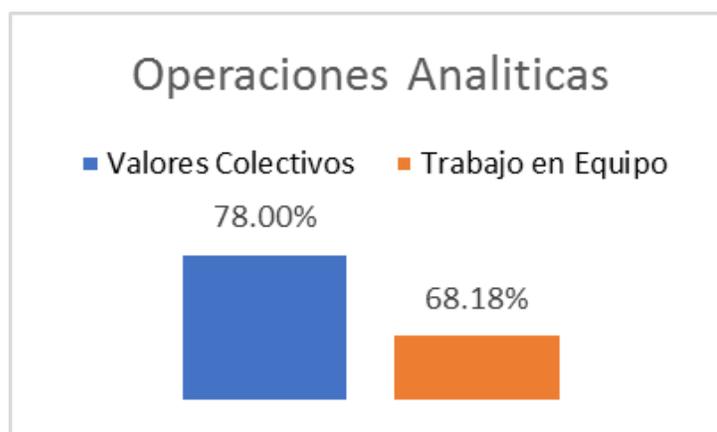


Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de clima organizacional y escala de competencias laborales realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

Cuadro II



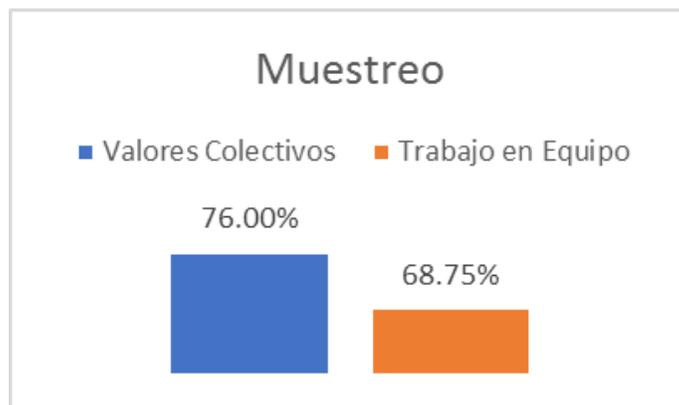
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de clima organizacional y escala de competencias laborales realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

Cuadro III

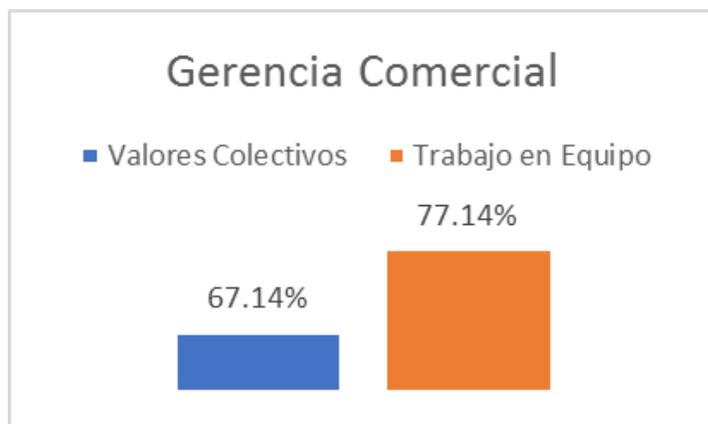
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de clima organizacional y escala de competencias laborales realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

Cuadro IV

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de clima organizacional y escala de competencias laborales realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

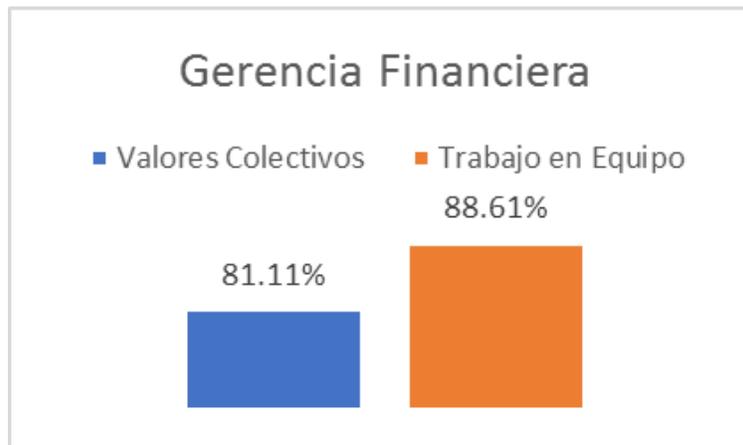
Cuadro V

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de clima organizacional y escala de competencias laborales realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

Cuadro VI

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de clima organizacional y escala de competencias laborales realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

Cuadro VI



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de clima organizacional y escala de competencias laborales realizada a una muestra de 50 personas, en la empresa Soluciones Analíticas, S.A.

3.03 ANÁLISIS GENERAL

Los resultados de la investigación que se muestran en el apartado anterior forman un enlace con el marco teórico y principalmente con los objetivos planteados al inicio, se determinó el estado del clima organizacional y competencias laborales, los factores que impactan en el desarrollo de las mismas y se realizaron planes de acción para potenciar competencias y un buen ambiente laboral.

Para poder analizar los factores que afectan el clima organizacional y como resultado impactan en el desarrollo de las competencias de los colaboradores dentro de la empresa, se procedió a conocer la opinión de cada uno de ellos. Los factores que se analizaron fueron: Claridad y coherencia en la dirección, disponibilidad de recursos, estabilidad, liderazgo/estilo de dirección, relaciones interpersonales, retribución, satisfacción en el puesto de trabajo, sentido de pertenencia y valores colectivos; en donde, un porcentaje representaba percepciones u opiniones definidas por los criterios de alto, medio y bajo en la escala de aceptabilidad según la empresa Estratek la cual fue creada por el fundador del Departamento de Psicología Industrial el Lic. Mariano Codoñer y brinda atención a más de 100 empresas a nivel nacional e internacional.

Robbins y Coulter (2010), expresan que el clima organizacional son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. Por lo que, después de realizar la recolección de los datos y previo al análisis de ellos se determinó que el clima organizacional de la empresa, Soluciones Analíticas es favorable y se encuentra en un nivel alto.

Los resultados de la evaluación resaltaron las áreas de la empresa de mayor fuerza, las medias o con oportunidad de mejora con las cuales se inició el proceso de elaboración de planes de acción.

Áreas fuertes o altas: Estabilidad, satisfacción en el puesto de trabajo, liderazgo/estilo de dirección, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, claridad y coherencia en el estilo de dirección y disponibilidad de recursos.

Áreas medias o semicríticas: Retribución y valores colectivos, siendo las más bajas en el estudio realizado.

Para obtener los datos de las competencias laborales, se procedió a la realización de una auto evaluación, escala de competencias, también extraída de la evaluación de competencias organizacionales que realiza la empresa Estratek. De igual manera, esta escala se divide en un nivel alto, medio y bajo.

Los resultados de la evaluación resaltaron las competencias que se encuentran en un nivel óptimo y las que necesitan refuerzo o acompañamiento para que sean desarrolladas en su totalidad. Y claramente se puede observar en los resultados y comprobar que el clima organizacional de una empresa afecta el desarrollo de las competencias laborales de los empleados.

En el caso de Soluciones Analíticas y el bajo puntaje del factor valores colectivos (que se refiere a la relación y forma de trabajo que existe entre los departamentos que conforman la empresa) afectan principalmente el desarrollo de las siguientes competencias laborales que se encuentran en un nivel bajo o medio.

1. **Interpersonales:** Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros.
2. **Trabajo en equipo:** Demuestra integración y colaboración de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones.
3. **Orientación al servicio:** Implica hacer un seguimiento de las demandas de los clientes tanto internos como externos con el objetivo de dar una respuesta lo más rápida posible.

Marta Alles, (2010) menciona que las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en

situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.

En relación con el objetivo planteado al inicio de esta evaluación, se logró determinar el clima laboral de Soluciones Analíticas, el cual está en un nivel óptimo. Se determinó que el ambiente en el que se desenvuelven los colaboradores, si afecta el desarrollo de las competencias; éstas fueron expuestas anteriormente y las áreas que están afectando actualmente son las de valores colectivos y retribución en el caso de clima organizacional, en el caso de las competencias se están viendo afectas las de trabajo en equipo, competencias interpersonales y orientación al cliente.

La entrega preliminar de resultados se realizó al Gerente General de la compañía y al área de Recursos Humanos quienes fueron los principales conocedores. Les fue entregado un informe global preliminar de los resultados obtenidos. Se dieron a conocer detalles importantes como las áreas mejor evaluadas, seguido de las áreas de oportunidad como empresa y el resultado de la escala de competencias laborales.

En una segunda reunión, se presentaron los resultados en oficinas de Soluciones Analíticas, a todos los colaboradores de la compañía, dando a conocer los resultados a nivel global. Dentro de la misma se mostraron las fortalezas como compañía develadas en los resultados y las áreas de oportunidad.

Como siguiente punto, se realizó la entrega de resultados individual (por departamento), se mostraron a detalle los resultados del área, preguntas y porcentajes de cada una de ellas, dejando espacio para preguntas intermedio a cada resultado. Como moderadoras de la presentación de resultados se impulsó a la generación de discusiones sobre las causas y efectos de los resultados obtenidos a nivel departamento.

Al finalizar cada entrega de resultados grupal, se realizó un “Taller de Plan de Acción”, como primera fase se abordó el tema de valores, a través de sensibilización y reflexión sobre la importancia y el impacto individual, esto como

apoyo a la compañía por ser el factor que presentó niveles más bajos de porcentajes en los resultados globales.

Como siguiente fase del taller, se realizó un reforzamiento de la correcta creación de compromisos de equipo, como parte de su plan de acción, esto último haciendo énfasis en el fortalecimiento de la sinergia entre áreas, debido a los bajos resultados obtenidos en los reportes globales.

Durante la tercera fase, y a través de mesas de discusión, cada equipo expuso las necesidades más frecuentes que generan impacto en el clima laboral, de forma democrática, a cada equipo se le solicitó que realizara una selección de una o máximo dos situaciones en las cuales pudieran trabajar para la mejora de sus resultados de clima laboral.

Durante los talleres y su diversidad de propuestas, determinaron los siguientes compromisos con la finalidad de impactar en el factor de valores colectivos:

1. **Un día en tus zapatos:** Consiste en abrir el espacio a las áreas con las que se tiene mayor relación para el logro de resultados, invitándolos a conocer los procesos realizados en las áreas en cuestión. Se realiza con el objetivo de conocer el día a día del compañero, la importancia de su rol y el impacto que tiene el trabajo en equipo.

Ponerse en el lugar del otro, aclara la vía que conduce hacia la solución. No tiene por qué ser una cualidad innata, de hecho, no es sencillo identificarse mental y afectivamente con el estado de ánimo de quien tenemos enfrente. Eso, precisamente, es la empatía y fomenta e incrementa el compromiso.

2. **Mesa redonda:** Se trata de reunir a los departamentos que tienen problema para trabajar y que puedan esclarecer interrogantes como ¿Qué es lo que tú esperas de mí?, ¿Qué espero yo de tí?, ¿Qué necesitas tú de mí?, ¿Qué necesito yo de tí? Esta es la base para un buen trabajo en equipo y fortalecer la relación entre compañeros de trabajo, disipando

conceptos ambiguos, falsas percepciones o prejuicios creados a base del desconocimiento de las necesidades de sus pares.

Se obtuvo como resultado un plan de acción realizado por los integrantes de cada equipo, en paralelo y mutuo acuerdo con el jefe directo de cada área, con la supervisión de las moderadoras del taller, con los planes de acción se logró que el equipo tuviera un impacto positivo y así lograr la mejora del clima organizacional y desarrollo de las competencias.

Durante todos los talleres, como moderadoras estuvimos en observación activa, tomando nota de información obtenida sobre la dinámica evidenciada de cada equipo, esto con la finalidad de otorgar un mayor alcance de información para la compañía en análisis. Con la información obtenida durante cada sesión se presentó una retroalimentación al departamento de Recursos Humanos, sobre lo recabado durante cada taller. Dando por finalizada la fase de entrega de resultados.

Para llevar a la práctica cada una de estas estrategias de la empresa y en este caso la mejora de los factores que puntuaron bajo en la evaluación, se requiere de planes institucionales de gestión de talento humano, así como de intervenciones planeadas y conducidas por los líderes del área, teniendo en cuenta que una intervención, puede afectar positiva o negativamente a los equipos de trabajo y a las personas. Con las intervenciones se busca incidir positivamente a generar una cultura en la que predomine un ambiente de respeto, colaboración, productividad y desarrollo de competencias.

Estas áreas son de gran importancia al resto de las demás, porque inciden de la misma manera en el desempeño laboral y el desarrollo de competencias de los colaboradores de la empresa. Se debe de tener un interés en llevarlos al mismo nivel que los otros o mejorarlos, estas debilidades sobre las cuales se deben promover acciones de mejora antes de que la percepción por parte del personal baje y afecte negativamente el clima organizacional.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Se realizó la evaluación de Clima Laboral en la Compañía Soluciones Analíticas, con un total de 50 colaboradores detectando el impacto en el desarrollo de las competencias.

La evaluación de Clima Laboral aportó importantes hallazgos sobre el ambiente laboral en el que se desenvuelven los colaboradores de la Compañía Soluciones Analíticas.

Se concretaron las estrategias y planes de acción durante las sesiones grupales para la mejora del clima laboral, con la finalidad de potenciar las competencias laborales y el desarrollo de los colaboradores.

La compañía Soluciones Analíticas, habiendo obtenido en general resultados positivos en la medición de clima laboral, ha demostrado que los colaboradores se encuentran identificados con la compañía, que reconocen a la empresa como un lugar agradable para trabajar. Arrojando valiosa información para la determinación de las áreas de clima laboral que tienen impacto en el desarrollo de las competencias.

Que los colaboradores muestran positivos resultados en los aspectos de sentido de pertenencia y de satisfacción con sus puestos de trabajo, dando como resultado altos índices de identificación con la compañía.

Bajo el sustento de los resultados globales e individuales, el impacto de Clima Laboral, de forma concluyente, sí afecta el desarrollo de las competencias de los colaboradores de Soluciones Analíticas.

4.2 Recomendaciones

A la compañía Soluciones Analíticas, S. A, que al obtener alto puntaje en su medición de clima y tomando como referencia que los colaboradores identifican a la compañía como un lugar agradable de trabajo, puedan continuar manteniendo las buenas prácticas de retención de personal y de motivación, buscando siempre la mejora continua.

A las gerencias y jefaturas, que las practicas que afianzan los aspectos de sentido de pertenencia continúen reforzándose, para así mantener los índices de satisfacción de sus colaboradores dentro de un rango alto.

Al departamento de Recursos Humanos, que tomando como referencia la fuerte necesidad del trabajo colaborativo se tomen acciones, a través de capacitación constante a todos los niveles, mejorando tanto el liderazgo de las altas gerencias y jefaturas como los puestos medios y bajos.

Al Gerente General y Recursos Humanos, que, en la búsqueda de alcanzar el máximo potencial de las competencias de los colaboradores, se tome en consideración realizar una evaluación de puestos anudado a una evaluación de escalas salariales.

5. REFERENCIAS

- Alles M. (2010) *“Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión Por Competencias”*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Brunet L. (1999). *“El Clima de Trabajo en las Organizaciones”*: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Cardona, Py Chinchilla, N. (1999) *“Cuestionario de Competencias Directivas”*. Barcelona: IESE.
- Chiavenato, I. (2011). *“Administración de Recursos Humanos”*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana
- Ferraro E. (1995) *“Administración de los Recursos Humanos”*. Argentina: Valleta.
- Flores, Gil Javier (2007). *“La evaluación de competencias laborales”*. Universidad de Educación a Distancia. Madrid, España. Educación XX1.
- Gibson L. (1992) *“Las Organizaciones”*. México: McGraw-Hill.
- Goncalves, A. (2000). *“Fundamentos del clima organizacional”*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Maslow, A. (1991) *“Motivación y Personalidad”* Bogotá: Ediciones Díaz de Santos.
- Marchant, L. (2002). *“Clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas y grandes”*. Chile: Ediciones Valparaíso Chile.
- Mendoza, Pablo (2016). *La productividad se desploma cuando los colaboradores no son felices*. Recuperado de <http://www.estrategik.com/blog>
- Pérez J. (2004) *“Liderazgo y ética en la dirección de empresas”*. Bilbao: Editorial Deusto.
- Pérez López, J. A. (1998). *“Fundamentos de la dirección de empresas”*. Madrid, Rialp.

PONDERACIÓN ESCALA DE COMPETENCIAS

Los ítems se calificarán de la siguiente manera:

Siempre = 5

Casi siempre=4

Algunas veces =3

Muy pocas veces =2

Nunca =1

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2010) "Administración". México, Pearson.

Rodríguez, D. (1998) "*Diagnóstico Organizacional*". Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Sampieri, Roberto (et al.). (2006). "*Metodología de la investigación*". México: McGraw-Hill.

, A. (2007). "*Cultura Organizacional*". Cali, Colombia: Ediciones Universidad del Valle.

6. ANEXOS

PRUEBA EDCO ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional: se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización.

A continuación, usted encontrará una prueba que consta de 40 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo:

Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
		X		

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba

Fecha: _____
 Edad: _____ Sexo: Masculino: _____ Femenino: _____
 Departamento: _____
 Tiempo de laborar para la compañía: _____
 Nombre del jefe inmediato: _____

Relaciones interpersonales

1. El grupo de trabajo valora mis aportes

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="checkbox"/>				

2. Los miembros de mi departamento son distantes conmigo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="checkbox"/>				

3. Soy aceptado por mi grupo de trabajo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="checkbox"/>				

4. Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="checkbox"/>				

5. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="checkbox"/>				

Liderazgo/Estilo de dirección

6. Mi jefe (a) me felicita cuando hago bien mi trabajo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

7. Mi jefe (a) sabe llamarme la atención de manera adecuada

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

8. Mi jefe (a) es mal educado

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

9. Mi jefe (a) crea una atmósfera de confianza en el ambiente de trabajo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

10. El jefe generalmente apoya las decisiones que tomo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

Sentido de Pertenencia

11. Recomiendo a la empresa con mis amigos como un excelente sitio de trabajo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

12. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

13. Conozco los beneficios que tengo en la empresa

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

14. Sería más feliz en otra empresa

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

15. Estoy dispuesto a trabajar eventualmente después de mi jornada de trabajo sin remuneración

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

16. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

17. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

19. Realmente me interesa el futuro de la empresa

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

Retribución

20. Estoy de acuerdo con mi salario

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

21. Estoy de acuerdo con el pago de horas extras

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

Disponibilidad de Recursos

22. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

23. La iluminación en mi área de trabajo es deficiente

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

24. El ambiente físico de mi trabajo es el adecuado

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

25. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

Estabilidad

26. De mi buen desempeño depende la permanencia en el puesto de trabajo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

27. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

28. La empresa brinda estabilidad laboral

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

29. La permanencia en el puesto de trabajo depende de preferencias personales

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

Claridad y Coherencia en la Dirección

30. Las metas de la empresa son poco entendibles

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

31. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

32. Entiendo de manera clara las metas de la empresa

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

33. Los directivos dan a conocer los logros de la empresa

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

Valores Colectivos

34. Las otras áreas resuelven sus problemas sin responsabilizar a los demás

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

35. El trabajo en equipo con otras áreas de trabajo es bueno

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

36. Las otras áreas de la empresa responden bien a mis necesidades laborales

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

37. Cuando necesito información de otras áreas, puedo conseguirla con facilidad

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

38. Cuando las cosas salen mal, las otras áreas rápidamente culpan a otros

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

Satisfacción en el Puesto de Trabajo

39. Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

40. Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

41. Mi capacidad profesional está de acuerdo con las tareas y responsabilidades asignadas

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

42. Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

43. Mi trabajo es reconocido y valorado

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

CORRECCIÓN ECDO.

En el caso de ítems positivos la calificación sería de la siguiente manera:

Siempre = 5

Casi siempre=4

Algunas veces =3

Muy pocas veces =2

Nunca =1

Los ítems positivos son: 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40.

En el caso de ítems negativos la calificación sería de la siguiente manera:

Nunca =5

Muy pocas veces =4

Algunas veces = 3

Casi siempre =2

Siempre =1

Los ítems negativos son: 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39

ESCALA DE COMPETENCIAS LABORALES

Competencia Laboral: se define como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer y cualidades), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un buen desempeño.

A continuación, usted encontrará una prueba que consta de 20 preguntas, la cual busca medir las competencias laborales genéricas de su empresa.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo:

Coopero con otros, sin importar su posición o jerarquía, para lograr los objetivos de la empresa

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
		X		

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

El tiempo de duración de la prueba es de 25 minutos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba

Nombre: _____ Fecha: _____
 Edad: _____ Sexo: Masculino: _____ Femenino: _____
 Departamento: _____
 Tiempo de laborar para la compañía: _____

Orientación al Cliente

1. Mantengo una actitud de disponibilidad de servicio en mi puesto de trabajo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

2. Comprendo adecuadamente las expectativas de los clientes tanto internos como externos

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

3. Demuestro interés en brindar seguimiento a las necesidades de los clientes

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

4. Brindo respuestas efectivas y oportunas a las necesidades de los clientes

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

Proactividad

5. Tengo la capacidad de adaptarme a los cambios para trabajar productivamente

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

6. Me anticipo a requerimientos o necesidades que se presenten o surjan en el día a día

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="checkbox"/>				

7. Acepto e implemento nuevas ideas con entusiasmo y compromiso

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="checkbox"/>				

8. Me muestro abierto a nuevas tendencias con el fin de aplicarlo en mis procesos de trabajo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="checkbox"/>				

Trabajo en Equipo

9. Contribuyo al fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="checkbox"/>				

10. Pueden contar con mi involucramiento y compromiso para realizar una tarea en equipo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="checkbox"/>				

11. El trato con mis compañeros es cordial, empático y respetuoso

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

12. Coordino el trabajo con el de otras áreas de la empresa para llegar a objetivos comunes

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

Comunicación

13. Permito a mi compañero exponer sus argumentos y estar atentos a ellos

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

14. Respeto otros criterios emitidos, aunque no concuerden con los míos

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

15. Comparto información oportuna y relevante en forma individual y grupal

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

16. Utilizo los medios de comunicación necesarios para lograr transmitir efectivamente los mensajes tomando en cuenta las necesidades del receptor

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

Interpersonales

17. Me considero una persona crítica con los demás y autocrítica conmigo mismo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

18. Me gusta aprender, respetar y valorar la diversidad de opiniones

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

19. Se me facilita adaptarme a nuevos ambientes o entornos

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				

20. Me gusta y busco trabajar en equipo para realizar alguna tarea

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<input type="text"/>				