

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Titulación en la Modalidad de Proyectos de  
Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Las competencias específicas y su impacto en  
el clima laboral de la empresa Distriolmedo Cía. Ltda.  
del cantón Latacunga”**

**AUTORA:** Stefany del Rocío Toro Andino

**TUTOR:** Ing. Mg. Howard Fabián Chávez Yépez.

**AMBATO – ECUADOR**

**Julio 2017**



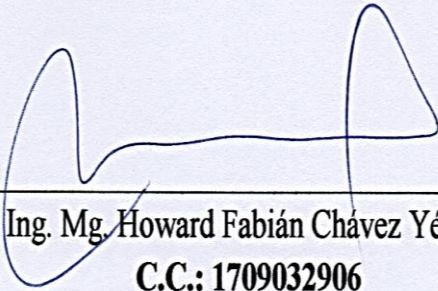
## AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Ing. Mg. Howard Fabián Chávez Yépez.

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de tutor del Trabajo de Titulación “**Las competencias específicas y su impacto en el clima laboral de la empresa Distriolmedo Cía. Ltda. del cantón Latacunga.**” presentado por Stefany del Rocío Toro Andino para optar por el título de Ingeniera de Empresas. **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que corresponde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

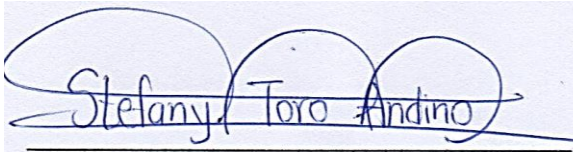
Ambato, 24 de marzo de 2017



Ing. Mg. Howard Fabián Chávez Yépez.  
C.C.: 1709032906  
**DOCENTE - TUTOR**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

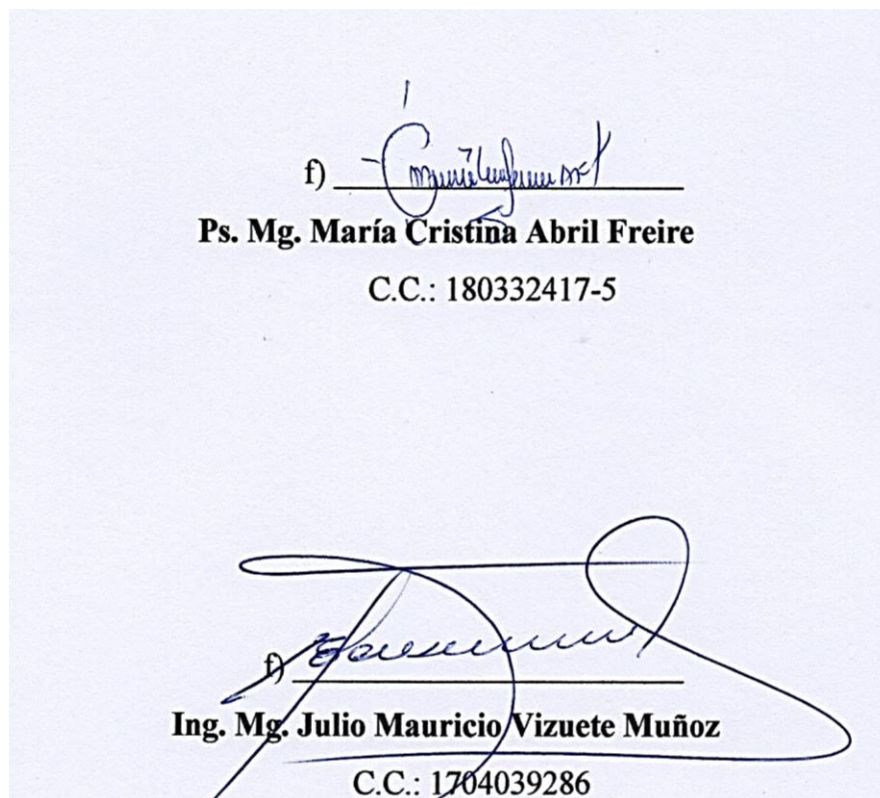
Yo, **Stefany del Rocío Toro Andino** declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



**Stefany del Rocío Toro Andino**  
CI. 0503789273

## APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

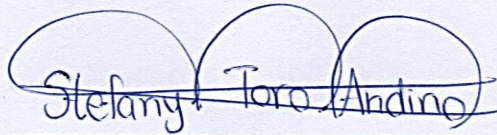


Ambato, 23 de junio de 2017

## DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

A handwritten signature in blue ink that reads "Stefany del Rocío Toro Andino". The signature is written in a cursive style with large, rounded loops for the letters.

---

**Stefany del Rocío Toro Andino**

CI. 0503789273

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto se lo dedico a mis padres Luis Toro y Jessy Andino, a mis hermanas Eliana y Jessy, a mis sobrinas y sobrinos Camila, Emilia, Paz, Augusto Julián y Joaquín, a mis abuelitos Zoila, Raúl, Enriqueta y Aquilino, por sus enseñanzas apoyo incondicional y cariño.

A mi esposo Mauricio Sarabia y a mi hijo Stefano, quienes representan mi motor para salir adelante.

Finalmente a mis amigos, familia y compañeros que han caminado junto a mí y siguen estando en el presente.

Stefany del Rocío Toro Andino

## **AGRADECIMIENTOS**

Con mucho aprecio agradezco a todas las personas quienes me ayudaron en la realización de este proyecto con su guía, apoyo y motivación.

Al Eco. Marco Olmedo y su familia por la apertura y colaboración en su empresa Distriomedo Cía. Ltda.

A mi tutor Mg. Fabián Chávez por sus conocimientos, consejos y ayuda.

Stefany del Rocío Toro Andino

## ÍNDICE GENERAL

AUTORIZACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO .....	<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.</b>	
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTOS .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
1 Definición del problema.....	1
1.1 Contextualización.....	2
1.2 Análisis crítico.....	8
1.3 Prognosis .....	9
1.1 Formulación del problema .....	9
1.1.1 Preguntas directrices .....	9
1.2 Justificación.....	9
2 Objetivos de la investigación .....	11
2.1 Objetivo general .....	11
2.2 Objetivos específicos.....	11
3 Fundamentación teórica .....	12
3.1 Categorías fundamentales .....	12
3.2 Caracterización Variable Dependiente.....	13
Competencias específicas.....	13



Definición de competencia específica.....	13
3.3 Caracterización Variable Independiente .....	20
Clima laboral.....	20
Papel de la gestión por competencias en la gestión del clima laboral .....	25
3.1. Hipótesis.....	29
4 METODOLOGÍA .....	29
4.1. Enfoque de la investigación .....	29
4.1.2. Enfoque cuantitativo .....	29
4.2. Modalidad de la investigación .....	29
4.2.1. Investigación bibliográfica-documental.....	30
4.2.2. Investigación de campo.....	30
4.3. Tipo de investigación .....	30
4.3.2. Investigación descriptiva.....	31
4.3.3. Investigación analítica.....	31
4.4. Población y muestra .....	31
4.5. Validación de la encuesta.....	32
5 RESULTADOS.....	33
5.1. Análisis e interpretación de resultados.....	33
5.2. Verificación de hipótesis.....	45
5.2.1. Planteamiento de la hipótesis .....	45
5.2.2. Estadístico de prueba.....	46
5.2.3. Frecuencias observadas .....	46
5.2.4. Frecuencias esperadas .....	47
5.2.5. Calculo del chi cuadrado .....	47
5.2.6. Verificación de la hipótesis.....	48
5.2.7. Regla de decisión .....	48
6 CONCLUSIONES .....	49

7	RECOMENDACIONES .....	50
8	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
9	ANEXOS.....	77

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico N° 1: Árbol de problemas .....	7
Gráfico N° 2: Categoría fundamentales .....	12
Gráfico N° 3: Factores que influyen en el clima laboral.....	23
Gráfico N° 4: Lineamientos de las actividades de puesto de trabajo .....	33
Gráfico N° 5: Competencias del puesto de Trabajo.....	34
Gráfico N° 6: Evaluaciones enfocadas a resultados.....	35
Gráfico N° 7: Proceso para ascenso de puesto y descenso .....	36
Gráfico N° 8: Capacitaciones.....	37
Gráfico N° 9: Distribución de trabajo equitativo .....	38
Gráfico N° 10: Estimula desarrollo personal y profesional .....	39
Gráfico N° 11: Reconocimiento de metas establecidas .....	40
Gráfico N° 12: Materiales y equipos adecuados para su trabajo .....	41
Gráfico N° 13: Colaboración entre compañeros .....	42
Gráfico N° 14: El clima laboral de la empresa .....	43
Gráfico N° 15: Herramienta que permite evaluar las competencias específicas del puesto de trabajo .....	44
Gráfico N° 16: Presentación grafica X <sup>2</sup> .....	48
Tabla N° 1: Definiciones estructuradas “competencias específicas” .....	17
Tabla N° 2: Definiciones estructuradas “clima laboral” .....	26
Tabla N° 3: Lineamientos de las actividades de puesto de trabajo .....	33
Tabla N° 4: Competencias del puesto de Trabajo.....	34
Tabla N° 5: Evaluaciones enfocadas a resultados.....	35
Tabla N° 6: Proceso para ascenso de puesto y descenso .....	36
Tabla N° 7: Capacitaciones.....	37
Tabla N° 8: Distribución de trabajo equitativo .....	38
Tabla N° 9: Estimula desarrollo personal y profesional .....	39
Tabla N° 10: Reconocimiento de metas establecidas .....	40
Tabla N° 11: Materiales y equipos adecuados para su trabajo .....	41
Tabla N° 12: Colaboración entre compañeros .....	42
Tabla N° 13: El clima laboral de la empresa .....	43

Tabla N° 14: Herramienta que permite evaluar las competencias específicas del puesto de trabajo.....	44
Tabla N° 15: Frecuencias observadas .....	46
Tabla N° 16: Frecuencias esperadas .....	47
Tabla N° 17: Calculo chi cuadrado .....	47

## RESUMEN

Distriolmedo es el nombre comercial que se le da a la Distribuidora Marco Olmedo Distriolmedo Cía. Ltda., misma que es socio estratégico de Cervecería Nacional y DINADEC, dedicándose a la comercialización de productos en la línea exclusiva de Cervecería Nacional. Es una empresa regional que tiene 23 años en el mercado y está en crecimiento permanente, está constituida como sociedad limitada y se encuentra ubicada en Cotopaxi, parte de Pichincha, Chimborazo y Bolívar.

Este trabajo estudia las competencias específicas y su impacto en el clima laboral de la empresa Distriolmedo Cía. Ltda. del cantón Latacunga; y proponer una herramienta que permita evaluar las competencias específicas y verificar el impacto que se genera en el clima laboral del personal que labora en prestigiosa institución.

Los resultados obtenidos indican un desconocimiento de los colaboradores de la empresa Distriolmedo sobre las competencias y lineamientos de las actividades de los puestos de trabajo; se evidencia también que las evaluaciones no están enfocadas a resultados, mientras que las capacitaciones son específicas a las áreas de trabajo. No se difunden de manera clara los procesos para ascensos de puestos y la distribución de funciones no están de acuerdo.

Se considera necesario desarrollar los componentes de una herramienta de evaluación de competencias específicas para DISTRIOLMEDO Cía. Ltda., a fin de mejorar el clima laboral y desarrollar las diferentes áreas empresariales de forma adecuada.

**PALABRAS CLAVE:** INVESTIGACIÓN, COMPETENCIAS ESPECÍFICAS, EVALUACIÓN, COMPETENCIAS, CLIMA LABORAL, TALENTO HUMANO, DISTRIOLMEDO CÍA LTDA.

## ABSTRACT

Distriolmedo is the commercial name that is given to Distributor Marco Olmedo Distriolmedo Cía. Ltda., which is a strategic partner of Cervecería Nacional and DINADEC, dedicating itself to the commercialization of products in the exclusive Cervecería Nacional line. It is a regional company that has 23 years in the market and is in permanent growth, is incorporated as a limited company and is located in Cotopaxi, part of Pichincha, Chimborazo and Bolívar.

This paper studies the specific competences and their impact on the work environment of the company Distriolmedo Cía. Ltda. Of the canton Latacunga; and propose a tool to evaluate the specific competencies and verify the impact that is generated in the working environment of the staff working in a prestigious institution.

The obtained results indicate a lack of knowledge of the employees of the company Distriolmedo on the competences and guidelines of the activities of the jobs; it's also evident that the evaluations are not focused on results, while the trainings are specific to the work areas. There is no clear dissemination of the processes for promotion of posts and the distribution of functions do not agree.

It is considered necessary to develop the components of a specific competency assessment tool for DISTRIOLMEDO Cía. Ltda. In order to improve the working environment and develop the different business areas in an appropriate way.

**KEYWORDS:** INVESTIGATION, SPECIFIC COMPETENCIES, EVALUATION, COMPETENCIES, LABOR CLIMATE, HUMAN TALENT DISTRIOLMEDO CIA LTDA.

## **1 Definición del problema**

En cuanto a la necesidad de la realización de la investigación, se ha determinado que cuando una empresa sigue un ritmo gradual en lo que compete a su extensión de planta las responsabilidades aumentan, sus ventas crecen a mayor escala, los canales de distribución se amplían y la nómina de colaboradores es más numerosa. En consecuencia, de esto, factores como la comunicación se ven afectados por definición de competencias específicas y su influencia en el clima laboral; la inexistencia de una herramienta no permite evaluar las competencias específicas del personal que labora en DISTRIOLMEDO Cía. Ltda. y aplicar acciones de mejora

Para la propuesta de la herramienta de evaluación de competencias específicas se establecerá un cronograma, determinando su demanda empresarial, demanda social y ética en el cual se puede identificar factores esenciales para su cumplimiento, como son; los recursos que dispone la empresa, las políticas laborales que se ajustan a su funcionamiento y comportamiento en el mercado mediante las competencias que impulsan en una mejor productividad.

Haciendo referencia al Plan Nacional del Buen Vivir en donde el objetivo número cuatro plantea FORTALECER LAS CAPACIDADES Y POTENCIALIDADES DE LA CIUDADANÍA: Para el periodo 2013-2017 se propone el establecimiento de una formación integral a fin de alcanzar la sociedad socialista del conocimiento. Ello permitirá dar el salto de una economía de recursos finitos (materiales) a la economía del recurso infinito: el conocimiento. Es preciso centrar los esfuerzos para garantizar a todos, el derecho a la educación, bajo condiciones de calidad y equidad, teniendo como centro al ser humano y el territorio. Se fortalecerá el rol del conocimiento, promoviendo la investigación científica y tecnológica responsable con la sociedad y con la naturaleza.

También se tomó en cuenta el objetivo nueve del Plan del Buen Vivir donde se señala que: GARANTIZAR EL TRABAJO DIGNO EN TODAS SUS FORMAS: Los principios y orientaciones para el Socialismo del Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera, se

establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas.

Y por último de igual manera se tomó en cuenta el objetivo número diez del Plan del Buen Vivir donde detalla: **IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN DE LA MATRIZ PRODUCTIVA:** Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen. Se debe impulsar la gestión de recursos financieros y no financieros, profundizar la inversión pública como generadora de condiciones para la competitividad sistémica, impulsar la contratación pública y promover la inversión privada.

## **1.1 Contextualización**

### **Macro**

La economía mundial y nacional ha llevado a las empresas a rediseñar sus procesos para orientarlos hacia la satisfacción de las necesidades emergentes, tanto de sus clientes internos como externos, con el fin de optimizar su rendimiento en el mercado e insertarse en otros nuevos. Es por ello que las empresas se han planteado una permanente redefinición de sus políticas de recursos humanos en vistas de alcanzar su máximo desarrollo. En este contexto Pereira (2014) argumenta:

En las empresas del mundo los elementos objetivos que pueden afectar de forma negativa la percepción de los colaboradores sobre la calidad del entorno en el que realizan su trabajo son las exigencias mentales de las tareas que deben realizar, procesos de trabajo, exigencias físicas que requieran las tareas, exigencias emocionales, relaciones interpersonales, liderazgo, reconocimiento profesional, criterios de equidad, equipamiento, cultura de la organización, salario y el plan estratégico del lugar donde laboran que incluye la misión, estructura organizativa, valores entre otros (pág. 8).

Asimismo, dichas organizaciones deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios del entorno y a las transformaciones que pueden suceder en el orden interno, tales como: los cambios de directivos, las fusiones con otras empresas, las



mudanzas, la incorporación de tecnología y de procedimientos de calidad, etc. Ante tales circunstancias, muchas veces se encuentran resistencias por parte del recurso humano que afecta su funcionamiento y rendimiento. Por consiguiente, dimensiona el impacto del clima laboral en la productividad y mejorarla es el primer paso para que su influencia sea beneficiosa y no perjudicial.

Todos en el mundo dan realce a la importancia de contar con personal altamente competitivo, pero también establece que son las mismas organizaciones las llamadas a dotar de dichas competencias específicas en su talento humano; así lo sostiene Baguer (2012), quien afirma que “el clima laboral es el ambiente humano en el que desenvuelven sus actividades los colaboradores de una institución o las características del entorno de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta” (pág. 15).

Además de aquello las empresas están conscientes que si no experimentan cambios en la organización, no podrán cumplir con los objetivos y no existiría un crecimiento sostenido; por ello es que todo colaborador que forma parte de una organización debe estar consiente de mejorar dentro de su entorno y desenvolverse a través de un trabajo conjunto o de equipo, esto llevará a un crecimiento de las empresas en lo organizacional y económico. En este contexto Stefany señala que:

El clima laboral es un factor al que todo colaborador está sujeto y se puede percibir dentro de cualquier organización, porque son todos y cada uno de ellos los que ayudan a formar el mismo y lo hacen a través de su comportamiento diario, la forma en la que interactúan unos con otros, el comportamiento dentro de la organización y la interacción con la empresa misma. (Estéfano, 2012, pág. 89)

## **Meso**

En el Ecuador se ha evidenciado que existe un desarrollo en los temas propuestos sobre las competencias específicas y el clima organizacional, aunque estos se dan en un nivel macro en empresas públicas y en las privadas consideradas grandes empresas, ya que el problema se evidencia en las mipymes donde no se genera un conocimiento o crecimiento a nivel profesional de sus empleados; además que permanecen estáticas en el mercado y logran un débil crecimiento en los distintos mercados.

Así por ejemplo Tito (2013) menciona que; “Actualmente las organizaciones tienen grandes retos que cumplir debido a los cambios del ambiente externo donde ellas operan. Si éstas permanecen estáticas ante su entorno cambiante, las empresas no podrán cumplir sus objetivos”; esto hace referencia a la evolución organizacional, por la que sus colaboradores deben estar actualizados y ser referencia en cuanto a las tendencias del mercado. El mismo autor además expresa:

“Actualmente dentro de las empresas ha sido primordial el estudio del comportamiento humano. Debido a que los recursos humanos son un factor determinante para alcanzar los logros de la organización, (...) el comportamiento organizacional es “el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones” (Tito, 2013, pág. 5).

Hay que mencionar que existen sistemas organizacionales para una adecuada gestión del talento humano, pero en este concepto los costos dependen de la infraestructura y número de personal con el que una institución está dispuesto a contar. Es seguro que una organización con mejor estructura organizacional puede generar un crecimiento de su personal, lo que se llama competencias específicas, refiriéndose a los conocimientos exactos que necesita la organización en las áreas específicas.

“La organización de hoy no es la misma de ayer, los cambios, los retos, que surgen diariamente influyen drásticamente en su dinámica, es por ello que muchos recursos son destinados al desarrollo del capital humano y como respuesta a este esfuerzo, se espera mejores resultados, por lo tanto hay que mejorar el ambiente de trabajo, para obtener trabajadores satisfechos y a la vez comprometidos con el éxito de la institución”. (Onofre, 2014, pág. 1)

Aunque en el país se revelan cientos de casos y estudios dentro de las organizaciones, se debe tener en cuenta la evolución de los mercados, el avance tecnológico y demás factores que permiten que las industrias generen mejores procesos, productos o servicios; ya que el fin de las organizaciones es buscar necesidades en la sociedad y de satisfacerlas por completo; por ello el enfoque del estudio, es el especificar las características de las competencias específicas y el clima laboral.

Es así que en el país existe el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN, el cual genera normas específicas para un mejor desempeño de las personas que se encuentren bajo relación de dependencia en las distintas instituciones, esto a fin de conseguir una certificación que apremie y de realce a la calidad de servicios o procesos dentro de las organizaciones que se decidan por este proceso.

Dentro de lo evidenciado, se puede anotar de vital importancia especificar lo siguiente:

**“Normalización:** Una vez identificadas las competencias, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.

**Formación / capacitación:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

**Evaluación de conformidad:** Consiste en verificar la capacidad de una persona, en relación a los requisitos o criterios específicos previamente definidos en las normas de competencia laboral, mediante pruebas teóricas, prácticas y observación.

**Certificación:** La certificación es el reconocimiento formal de las competencias demostradas por una persona para el desempeño de una determinada ocupación” (INEN, 2007, pág. 1).

Por lo que, de conformidad a lo dispuesto por el INEN; las competencias son muy necesarias en las empresas ecuatorianas para recibir una certificación como reconocimiento formal de las competencias demostradas por las personas dentro del desempeño de sus funciones en las organizaciones, y que aportan activamente a un adecuado clima organizacional que es bien visto por el mercado nacional como internacional. Las empresas que acceden a la normalización de las competencias, demuestran su interés en mantener un personal altamente comprometido con el proceso de crecimiento y cumplimiento de objetivos institucionales.

## **Micro**

Al crear organizaciones de manera empírica se demuestra que la teoría es insuficiente en la práctica empresarial, ya que no se cuenta con lineamientos específicos para que la empresa pueda desempeñarse de manera óptima en todas sus áreas, es por ello que se ve la necesidad de realizar esta investigación que ayude a mejorar el clima laboral de DISTRIOLMEDO Cía. Ltda.

La Ausencia de Competencias Específicas y su Impacto en El Clima Laboral de la Empresa DISTRIOLMEDO Cía. Ltda. del cantón Latacunga, crea duplicidad de funciones ya que existe una inadecuada organización y conlleva a una inestabilidad

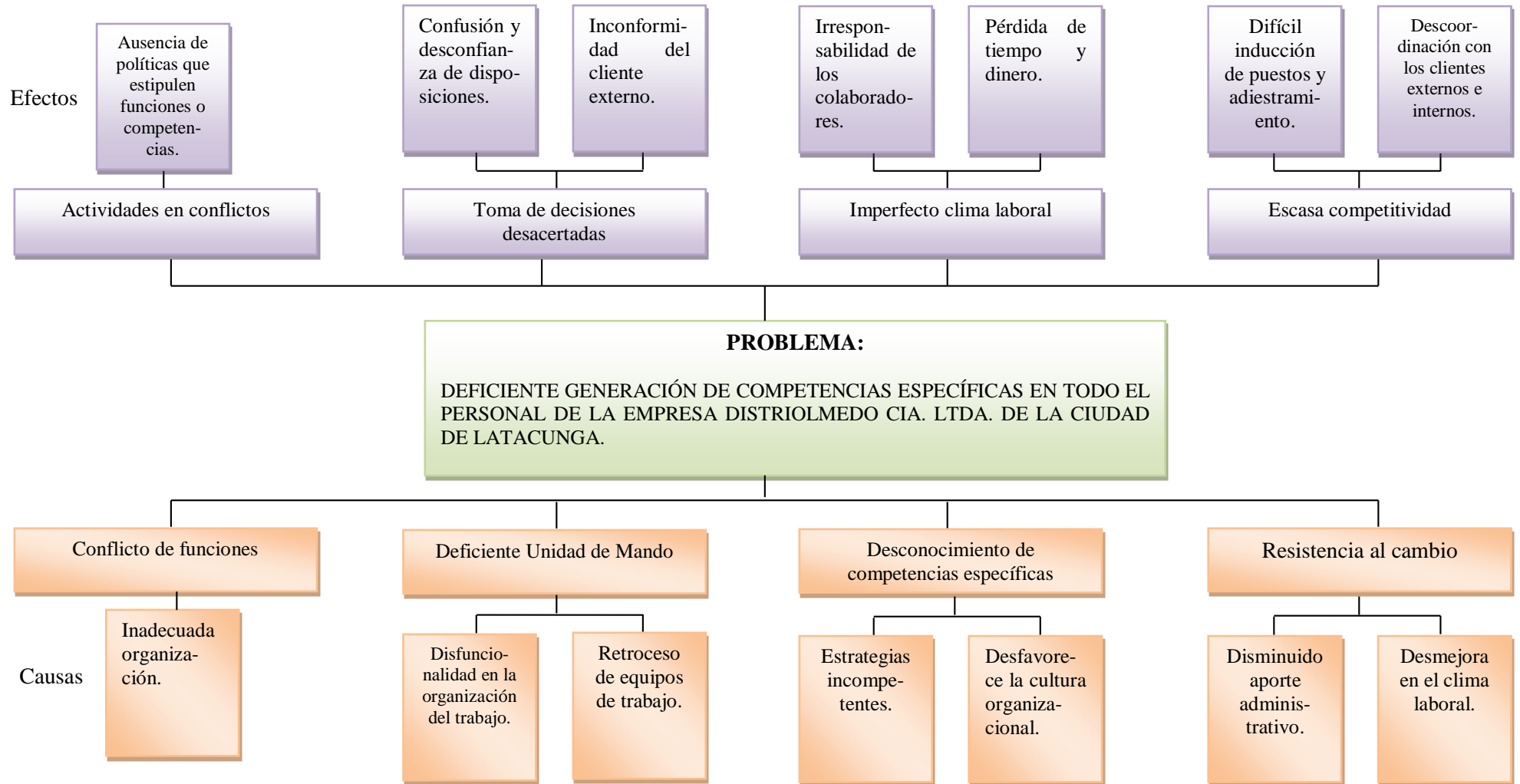
de la empresa, desmotivación del personal ya que no existe un instrumento que estipule funciones o competencias.

La inexistencia de una unidad de mando provoca una disfuncionalidad en la organización del trabajo, haciendo que exista un retroceso de equipos de trabajo ya que se cruza la información permitiendo una confusión y desconfianza de disposiciones abriendo paso a que haya inconformidad por parte del cliente externo.

El desconocimiento de funciones o competencias crea estrategias incompetentes y desfavorece la cultura organizacional influyendo en la mala toma de decisiones, irresponsabilidad de los colaboradores provocando pérdida de tiempo y dinero.

En cuanto a la amplitud de la empresa hay resistencia al cambio, desmejora en el clima laboral ya que existe el aumento de responsabilidades y es difícil la inducción de puestos y adiestramiento y crea una descoordinación con los clientes internos y externos.

## Árbol de problemas



**Gráfico N° 1:** Árbol de problemas  
**Fuente:** Toro Stefany (2017)

## 1.2 Análisis crítico

La empresa DISTRIOLMEDO Cía. Ltda., en la actualidad afronta un grave problema que es la deficiente generación de competencias específicas como un eje encargado del clima laboral de todo el personal en la organizacional.

Una de las causas que se ha descubierto entorno al problema es la inadecuada gestión organizacional de la empresa, esto permite que exista un conflicto en las funciones de la empresa; estas descoordinaciones permiten que el problemas se agudice y que genere actividades en conflicto, es decir que el cruce de ciertas actividades entorpecerán los procesos de la institución por lo que se evidencia la ausencia de políticas que estipulen funciones o competencias.

Asimismo, la disfuncionalidad en la organización del trabajo y de los procesos de trabajo en equipo, no permiten identificar una unidad de mando, lo que afecta en la toma de decisiones; es decir, si ya existe la duplicidad en ciertas funciones y actividades, la toma de decisiones sería errada porque no se sabría cuál de las personas es la indicada en adoptar y hacerse responsable por dicha actividad, esto genera confusión y desconfianza en los procesos organizacionales y una inconformidad por parte de los clientes externos quienes son los realmente afectados.

También se han observado estrategias incompetentes, así como el desfavorecimiento de la cultura organizacional que dan cabida al desconocimiento de las funciones o competencias específicas, este problema permite que exista un desconocimiento de las competencias específicas, lo que conllevaría a un imperfecto clima laboral de la organización, generando desinterés del personal comprometido, así como la irresponsabilidad de los mismos, quienes conllevan a pérdidas económicas y de tiempos en los procesos.

Finalmente se pudo observar que existe una resistencia al cambio y una desmejora en el clima organizacional, permitiendo el desinterés administrativo en la gestión adecuada de la organización, esto conlleva a efectos negativos que podrían darse, como es la escasa competitividad tanto en lo individual como en lo colectivo; por lo que, se torna difícil la inducción de puestos y adiestramiento del personal y por supuesto la descoordinación total con los clientes internos y externos.

### **1.3 Prognosis**

La inexistencia de métodos o técnicas para la evaluación de competencias para el personal ha se analizado mediante procedimientos adecuados y sobre todo a que en el ámbito laboral no interfiera con el ámbito social o emocional que pueda perjudicar el desempeño del personal de las demás áreas productivas y administrativas.

### **1.1 Formulación del problema**

¿Cómo afecta la ausencia de competencias específicas en el clima laboral de la empresa Distriolmedo Cía. Ltda.?

#### **1.1.1 Preguntas directrices**

- ¿Cuáles son los aspectos fundamentales relacionados con las competencias específicas?
- ¿Cómo es la realidad actual del clima laboral en Distriolmedo Cía. Ltda.?
- ¿Cuál sería la mejor opción para resolver el problema de la ausencia de competencias específicas en el clima laboral de la Distriolmedo Cía. Ltda.?

### **1.2 Justificación**

Es importante aplicar el estudio porque no se ha levantado anteriormente las competencias específicas en el clima laboral en la empresa Distriolmedo Cía. Ltda. Partiendo prácticamente que sus actividades diarias influyen en el clima laboral de los colaboradores, por lo que es interesante presentar la investigación que demuestre la importancia de aplicar las competencias específicas para alcanzar un desarrollo favorable en cuanto al ambiente laboral de la empresa. Según Knicky, (2014) “Es el ambiente que los empleados perciben de una serie de características propias de la empresa. De acuerdo al medio ambiente que hay dentro de la organización es como se define si los comportamientos de los empleados son adecuados o no para el bienestar de la empresa”.

La factibilidad del estudio es técnica, y organizacional, esto porque se cuenta con el apoyo de la empresa para el levantamiento de información; además de ello, se presenta una factibilidad económica, social, ambiental y legal; ya que la investigación no atenta contra ninguna ley, daña el medio ambiente, ayuda al comportamiento social y participa para el mejoramiento económico de la organización, así como el proyecto no tiene un costo para la industria, siendo cubierto por el autor del estudio.

La novedad esta en las variables que se utilizan, puesto que no se han realizado este tipo de investigaciones en la organización, y a decir de su representante es necesario investigar sobre las competencias específicas y el impacto en el clima laboral. Además que el estudio puede ser utilizado para otras investigaciones a futuro, siendo un marco referencial y teórico.

Los beneficiarios de la investigación serían los empleados y administrativos de la empresa Distriolmedo, puesto que contarán con directrices específicas que les permite adecuar un clima laboral aceptable a través de la generación de competencias específicas; además que involucra a terceros, como son proveedores, clientes externos e internos, y demás participantes que realicen el contacto directo con la organización.



## **2 Objetivos de la investigación**

### **2.1 Objetivo general**

Determinar el impacto de las competencias específicas en el clima laboral de la empresa Distriolmedo Cía. Ltda. Del Cantón Latacunga.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente los aspectos fundamentales relacionados con las competencias específicas y su impacto en el clima laboral de las organizaciones.
- Diagnosticar la realidad actual del clima laboral en Distriolmedo Cía. Ltda.
- Caracterizar una herramienta que permita evaluar las competencias específicas para la empresa Distriolmedo Cía. Ltda.

### 3 Fundamentación teórica

#### 3.1 Categorías fundamentales

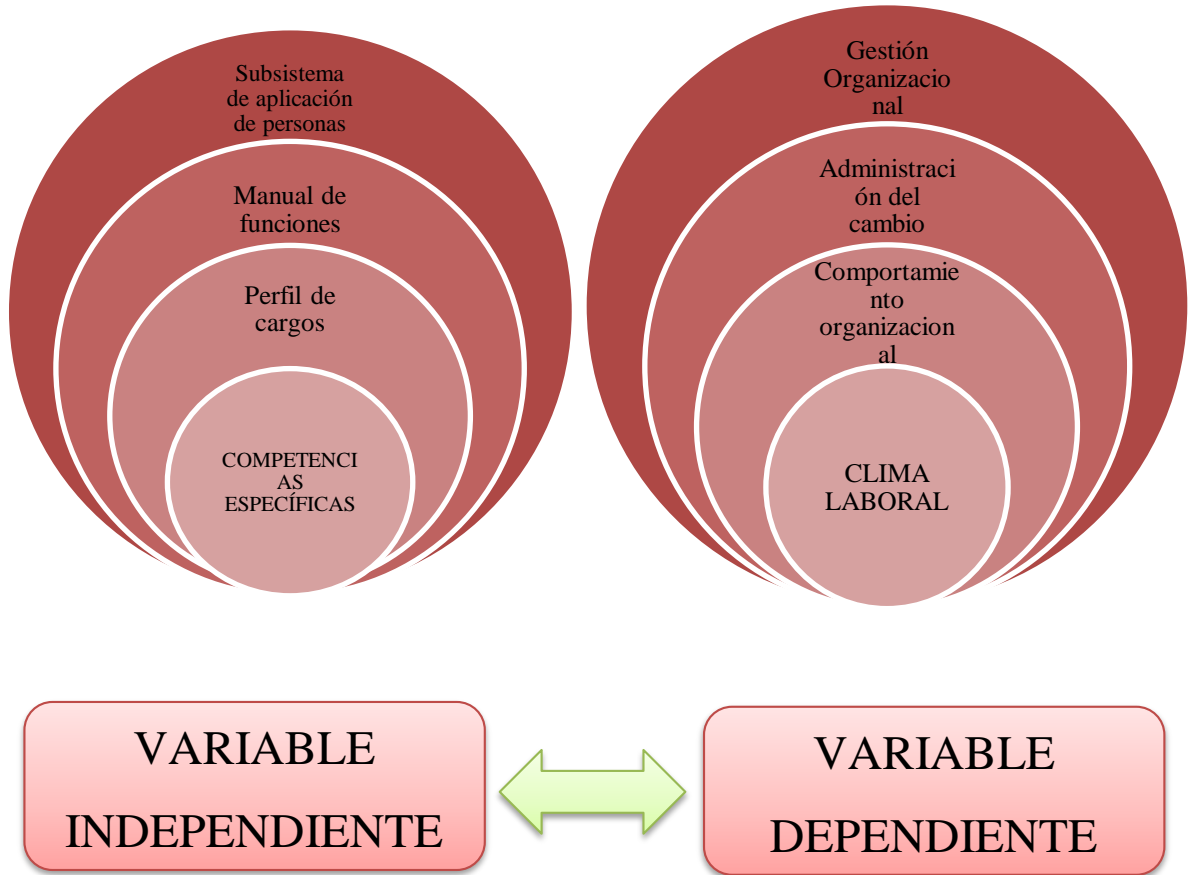


Gráfico N° 2: Categoría fundamentales  
Elaborado por: Toro Stefany (2017)

## **3.2 Caracterización Variable Dependiente**

### **Competencias específicas**

Las competencias específicas del personal se da mención a que los colaboradores no se haya ubicados en áreas donde puedan sentirse desmotivados para esto se da definiciones para interpretar de mejor manera el tema.

De las múltiples definiciones del concepto de competencia, es importante comenzar con la planteada por Echeverría (2008), por su precisión etimológica. De esta manera, la palabra “competencia” proviene del verbo latino “cum” y “petere” (ir al encuentro de algo, encontrarse). En el desarrollo de la lengua castellana, el vocablo latino derivó en acepciones de disputa o contienda, rivalidad u oposición, incumbencia y, la más cercana al objeto de esta investigación, actitud o idoneidad.

### **Definición de competencia específica**

Las competencias específicas son aquellas que se adquieren con la transmisión y aprovechamiento por parte de un individuo, desde una serie de lineamientos del saber, teorías o conceptos, habilidades de investigación, maneras de realización que definen un método concreto. Competencias que “son necesarias para dominar un juicio para con el tiempo sea útil para un determinado plano”. (Mendoza, 2013).

Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o grupo de ocupaciones. Son consecuencia de los conocimientos y las habilidades adquiridos a través de un programa formativo y se relacionan con el conocimiento específico de un campo de estudio (por ejemplo, las técnicas y métodos específicos de una profesión), como señala Rodríguez (2007), afirmar que “deben estar relacionadas con cada área temática, con la especificidad propia de un campo de estudio”.

Las competencias específicas son las que están orientadas a facultar a una persona, para hacer actividades apropiadas de una función.

Sin duda el autor, Venutolo (2009), menciona lo siguiente;

Las competencias son conjuntos de patrones compuestos de características subyacentes a la persona (conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas, etc.) que permiten al individuo alcanzar un rendimiento efectivo o superior en una actividad o trabajo. Así, la gestión de recursos humanos por competencias integra bajo un mismo concepto distintos atributos humanos (unos objetivos y otros subjetivos) mucho más amplios y complejos que los conocimientos y la experiencia. Las competencias son individuales, no transferibles ni imitables, y se desarrollan durante toda la vida profesional de los empleados, por lo que se consideran un recurso estratégico capaz de dotar de flexibilidad y capacidad de adaptación a la empresa. (pág. 52).

De la misma forma el autor Caraveo (2004) “El ambiente interno en el que una organización se desenvuelve depende de las personas que lo integran esto se conceptualiza como clima laboral”, los sentimientos de las personas o como se encuentran psicológicamente influyen y se reflejan tanto en el comportamiento como en el funcionamiento de la empresa, es por ello que para una persona es importante lo que percibe su clima de trabajo y sus componentes y no depende solamente de su personalidad..

Este proyecto es desarrollado tomando experiencias de otros trabajos y el aporte que dan para mejorar el trabajo dentro de la organización que ha abierto las puertas para realizarlo permitiendo:

- Contar con indicadores acerca del nivel de apreciación que permita precisar las necesidades de cada puesto de trabajo.
- Tener en cuenta referencias de calificaciones idóneas a las necesidades de acuerdo a cada cargo que exista en la empresa.
- Aumentar la productividad y competitividad de la empresa, a través de la mejora de la calidad de los recursos humanos, mejorando las condiciones laborales.
- Facilitar la transferencia de competencias laborales.

Las competencias específicas deben estar relacionadas con cada área temática con la especificidad propia de un campo de estudio, dichas como potencias genéricas pueden organizarse en tres criterios o modalidades como dice el autor Rodríguez (2007).

### **Competencias instrumentales**

Se identifican con capacidades de carácter cognitivo, metodológico, tecnológica y lingüístico que posibilitan un desenvolvimiento académico básico al estudiante universitario. Son competencia que tiene una función instrumental entre ellas se puede sabalar:

- Cognitivas.- es la capacidad de emprender y utilizar ideas y pensamientos.
- Metodológicas.- capacidad para organizar el tiempo y las estrategias para el aprendizaje, toma de decisiones o resolver problemas.
- Lingüísticas.- tales como la comunicación oral y escrita o conocimientos de una segunda lengua.
- Tecnológicas.- relacionadas con el uso de ordenadores.

### **Competencias interpersonales**

Son aquellas relacionadas con la capacidad de utilizar las habilidades comunicativas y críticas, que capacidades que hacen que las personas logren una buena interacción con los demás, se subdividen en:

- Individuales relativas a las capacidades de expresar los sentimientos, habilidades críticas y autocritica
- Sociales relacionales con la capacidades de trabajar en equipos, o en la expresión de compro mismos social y ético. Esta competencia tiene a facilitar los procesos de interacción social y cooperación.

### **Competencias sistémicas**

Permite aproximarse a la realidad den sus complejidad de relaciones y no con un conjunto de hechos aislados. Consientes al sistema con totalidad. Supón una combinación de la comprensión, la sensibilidad y los conocimientos que permita a las personas ver como las partes de un todo se relacionan y se agrupa. Entre el ellas se incluye las habilidades de planificar los cambios de manera que se pueda hacer de mejor manera en los sistemas. Es importante destacar que las competencias sistémicas o integradoras requieren como base la adquisición previa de competencias instrumentales e interpersonales. (pág. 146).

Otras de las competencias que cita el autor Páez (2015) que da mención;

#### **Necesidad de logro/ Orientado a resultados**

- Esta competencia mide la motivación que tiene el candidato para trabajar (por ejemplo la importancia de un trabajo como satisfacción personal y el deseo de obtener resultados).
- Los estándares de trabajo del candidato y el deseo consistente de ejecutar, de manera excelente, algo que pertenezca a esta competencia.
- También incluye la tendencia de permanecer con u problema o línea de pensamientos hasta que el asunto este resuelto (tenacidad o perseverancia).

#### **Iniciativa**

- Involucra reconocimiento de lo que necesita ser hecho o realizado sin una supervisión cercana.

- Alguien con alta iniciativa esta auto-motivado y no se basa o descansa en la motivación de otro. (pág. 63).

Sin duda que las competencias específicas están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito, dadas sus características tecnológicas. En este caso de competencias como la operación de maquinaria de control numérico, el chequeo de pacientes, la elaboración de estados financieros

El autor Vargas (1998), menciona que Las diferentes experiencias adelantadas en materia de competencias, están arraigadas en muchos casos a la cultura educativa de cada país. De este modo se han conformado tres modelos básicos de formación por competencias:

- Modelo Conductista: Aplicado en los Estados Unidos. Se basa en el estudio del desempeño para establecer los factores que permiten a un trabajador un desempeño superior. Indaga por las características del individuo que conducen a tal desempeño.
- Modelo Funcionalista: Aplicado en Gran Bretaña, busca detectar los elementos esenciales que contribuyen significativamente al logro del resultado deseado. Se pregunta cuáles son las funciones esenciales en las que el trabajador debe comprobar su capacidad de desempeño. •
- Modelo Constructivista: Utilizado en Australia y Francia. Parte de la idea de resolver las disfuncionalidades y problemas que hay en la organización a fin de lograr los objetivos. Las disfunciones se resuelven a partir de la capacitación y la organización de la producción. Intenta resolver la pregunta: ¿Qué desempeño debe mostrar el trabajador para resolver las disfunciones de la organización?

Las competencias específicas se encuentran relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo en relación con el propósito clave de un área. Así el colaborador social en la gestión del talento humano diagnostica, diseña planes y programas de bienestar social en las organizaciones; así mismo, lleva a cabo procesos de orientación y seguimiento de caso dirigido a los empleados y sus familias, coordina, ejecuta y gestiona los recursos para el desarrollo de los programas dirigidos a los colaboradores con el propósito de generar y fortalecer la calidad de vida laboral. Por otro lado, es el responsable de apoyar y coordinar los procesos de gestión de las personas en las organizaciones; por último, al profesional se le ha encomendado una de las labores en las que ha venido incursionando en los últimos tiempos y es liderar los programas y procesos de responsabilidad social empresarial.

Aquí un modelo de evaluación de competencias específicas.

**Tabla N° 1:** Definiciones estructuradas “competencias específicas”

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>
Mertens (2000)	“La conceptualización de la competencia laboral no planea crearla a partir de un contexto de educación y la sociedad, sino relacionada con un nivel o área empresarial productiva.”	Las competencias específicas están relacionadas con la ocupación; estas competencias pueden ser evaluadas y cuantificadas
Iván Mendosa (2013)	Las competencias específicas se adquieren con la transmisión y asimilación por parte de la persona, a partir de una serie de contenidos relativos a las áreas básicas del saber humanístico; conceptos, teorías, conocimientos instrumentales, habilidades de investigación, formas de aplicación o estilos de trabajo que definen una disciplina concreta. Competencias que resultan necesarias para dominar un conocimiento, para después aplicarlo a un área específica. En síntesis, las competencias básicas son ese conjunto de habilidades que se adquieren durante los primeros años de vida y que son indispensables para poder tener un correcto desarrollo personal; las genéricas son los atributos y cualidades que se refuerzan con la creatividad, innovación, etc.; y por último, las competencias específicas, se refieren a un conocimiento mucho más especializado.	según su actividad laboral estas mismos se encuentran relacionadas permitiendo un desempeño satisfactorio en situaciones reales.
Woodroffe (1993)	“Las competencias son actuaciones laborales de las personas, necesarias a desarrollar para realizar un trabajo efectivo”	

**Elaborado por:** Toro Stefany (2017)

## **Perfil de cargos**

En cuanto al perfil de cargo se puede destacar como la descripción de los perfiles para los cuales se necesita personal, en los que se debe detallar todas las competencias necesarias que ayudaran al desarrollo de las actividades encomendadas para el puesto de trabajo:

“(...) tiene por objeto el conocimiento exacto de la estructura de la organización, de su organización jerárquica con las consiguientes responsabilidades y dependencias, de los cometidos que se abordan en los diferentes elementos que la componen y de los requisitos necesarios para el adecuado desempeño de tales tareas y responsabilidades” (Yovane, 2011).

Así también, Arias (2014) argumenta:

“Identifica las cualidades personales específicas para desarrollar una tarea. Comprende el tipo de empleado necesario en términos de habilidades físicas, experiencia, educación y otras habilidades que una persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar las tareas señaladas con anterioridad. (...)”.

Además que en el mismo contexto Díaz (2007) también especifica:

“Una de las tareas importantes que tienen los departamentos de recursos humanos es contar con descripciones de cargo e idealmente mantener actualizadas estas descripciones. Una descripción de cargo es una enumeración -bastante exhaustiva a veces-, en donde se consigna el mayor número posible de funciones y tareas concretas que debe cumplir la persona que ocupe un determinado cargo”.

Por lo tanto, un perfil de funciones es el detalle más importante que una empresa cuenta como herramienta que le permita evaluar todas las situaciones conforme a un puesto de trabajo; las descripciones o especialidades descritas ayudan a conseguir el personal más idóneo y necesario para cumplir con los cargos específicos y así desarrollar de mejor manera las actividades encomendadas.

## **Manual de funciones**

El manual es un instrumento necesario para delimitar las funciones dentro de las organizaciones a fin de trabajar en conjunto de manera igualitaria o equitativa, sin sobrecargar de trabajo en ciertas áreas o puestos específicos. Según González (2012):

“Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o



labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión”.

Este concepto es el más cercano y acertado, pues el manual de funciones son guías u orientaciones que permiten realizar las actividades cotidianas, por lo que se podrán apoyar en este para el cumplimiento de sus funciones y objetivos del puesto, además de desarrollarse según sus competencias específicas, pudiendo tomar las mejores decisiones sin inferir en los demás cargos o funciones, puesto que las especificaciones del manual son de exclusividad para cada campo de acción y se actúa en base a este.

Toda empresa tiene que tener un manual de funciones, sobre todo aquellas que son de grandes dimensiones, ya que así se lleva un control sobre las funciones que tiene el personal que conforma la compañía. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo, por eso en jobandtalent vamos a dedicar este post para informar sobre la importancia de un manual de funciones (Sanchez, 2013).

La mayoría de los autores van a recalcar la importancia de una empresa al contar con un manual de funciones, ya que de este depende el funcionamiento integral de todas las partes de la empresa; por ello, es considerado como un instrumento eficaz que determina y delimita los campos de actuación de cada puesto de trabajo.

### **Subsistema de aplicación de personas**

Un concepto acertado sobre los subsistemas de aplicación de personas es el presentado por Colmenares & Medina (2012):

“(…) los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de Personal, así como con su integración a las tareas organizacionales”.

Este tema está estrechamente relacionado con el reclutamiento del personal y se considera a todas las actividades que están inmersas como los estudios de mercado,

selección de personal y la integración de tareas específicas en las organizaciones; de la misma manera Chiavenato (2015) enuncia:

“...es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte. E igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de otras variables importantes”.

Por lo tanto, las organizaciones deben relacionarse estrechamente con este concepto ya que les ayuda a una decisión integral sobre el personal y talento humano necesario para la organización, por lo que en concordancia con lo dispuesto se deberá tener en cuenta el contexto ambiental, organizacional, funciones, procesos y más variables necesarias para cumplir con una administración adecuada del personal óptimo.

### **3.3 Caracterización Variable Independiente**

#### **Clima laboral**

“El Clima Laboral hace referencia a características ambientales que de manera consciente son detectados por las personas que trabajan en un ente económico, las cuales están sujetas a reglamentos de control y que se traducen a guías de comportamiento”. (Cuadra & Veloso, 2007)

“El clima laboral influye en el desenvolvimiento y vida profesional de un ser humano fundamentalmente en la motivación que recibe. Valorando el apoyo directivo mejorando la cohesión y el trabajo en equipo, haciendo que el compromiso mejore la percepción de demandas.” (Muñoz, Coll, Torrent, & Linares, 2006)

El clima laboral no es otra cosa que el medio en que se desarrolla el trabajo diario en este mismo la calidad influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad, de la misma forma se analiza que al tener una muy existir una muy buena productividad con un buen clima laboral, tienen todo lo necesario para conseguir grandes éxitos en tu empresa.

La calidad de un buen clima laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los colaboradores con su manera de ejecutar sus tareas y de la manera de interactuar con la empresa por ende es responsabilidad de la alta gerencia conseguir mediante sus políticas y gestión un ambiente adecuado en que se desarrollen los colaboradores.

### **Importancia del clima laboral**

Es importante la revisión del clima laboral para generar una declaración de cambio que puede tener el ser humano y que puede influir en las actividades del trabajo, permitiendo definir un paso inicial a este tema de investigación y sin duda que generar el punto de partida por ende es importante.

La autora Celis (2014), da mención;

Adicionalmente la institución debe presentar un norte en común donde los líderes desarrollen capacidad para orientar el desempeño individual y colectivo hacia el logro de los objetivos de la Organización, garantizando alto sentido de contribución. Las personas deben desarrollar capacidad de autogestión para liderar, en el día a día, el logro de la estrategia.

El clima laboral presenta gran relevancia en la organización ya que es uno de los pilares que permite el cumplimiento de metas, la armonía entre el equipo de trabajo y el sentido de pertenencia.

**El fomento de la satisfacción.**- “El personal es clave en este tema ya que se genera lazos de confianza entre las dos partes al igual que la participación activa en los temas de la empresa”. (Celis, 2014).

### **Historia del clima laboral**

Mencionado por el autor Quiroga (2012) da mención a la historia del clima laboral:

La historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, en donde se cree que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. Esto se creyó dado a los estudios que efectuó Hawthorne, en donde cada vez que aumentaba la luz en una subsidiaria aumentaba la productividad de los trabajadores; bajaron la

intensidad de la luz y la productividad siguió subiendo, en conclusión los trabajadores se sentían importantes ya que estaban siendo observados. Pero esta creencia ha sido criticada por carecer rigor científico.

El movimiento de las relaciones humanas se basaba en la creencia de que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad. Los trabajadores llevan diversas necesidades sociales al trabajo, al realizar sus tareas se convertían en grupos de trabajo. A menudo, estos grupos satisfacen algunas de las necesidades de los obreros, siendo estos los más productivos. Entonces se decía que de acuerdo al ambiente, es como iba a hacer la productividad. Aquí se desarrolla la Teoría X y Y de McGregor en donde habla cosas pesimistas de los trabajadores (X) y la otra optimista (Y).

Como menciona Dubrin (2003), “a principios de los años 60’s, los estudios del comportamiento organizacional empezaron a recalcar que es difícil encontrar principios universales para el manejo de la gente, aplicables en todas las situaciones”.

El enfoque de contingencia en la administración hace hincapié en el hecho de que no existe un modo mejor de manejar la gente o al trabajo. Un método utilizado a un grupo de personas no puede funcionar igual para todos. Pero este enfoque estimula a los gerentes y profesionales a que examinen las diferencias que existen en los colaboradores y así decidir qué acción tomar con cada persona.

Según el autor Quiroga (2012) menciona que, “El clima laboral es un aspecto elemental en las organizaciones ya que es el ambiente en el que se desenvuelven los colaboradores y está compuesto por una serie de características perceptibles en donde destacan:”



**Gráfico N° 3:** Factores que influyen en el clima laboral

**Fuente:** (Quiroga, 2012).

**Cultura.-** Significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino). La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. (Quiroga, 2012).

**Aspectos psicológicos.-** Los aspectos psicológicos y conductuales son muy relevantes en el curso de esta enfermedad. Adicionalmente, algunos pacientes mentales tienen un mayor riesgo de presentar el problema por mayor inactividad, dificultad para hacer cambios en el estilo de vida y el uso de psicotrópicos, muchos de los cuáles se asocian con aumento de peso.

**Situación laboral.-** se entiende por laboral a todas aquellas situaciones o elementos vinculados de una u otra manera con el trabajo, entiéndase como cualquier actividad física o intelectual que recibe algún tipo de respaldo o remuneración en el marco de una actividad o institución de índole privado o público.

**Entorno social.-** El entorno social específicamente, involucra personas, individuos, los cuales tienen esa capacidad innata de relacionarse, poseen el instinto gregario, propio de todo ser humano.

El autor Aguilar (2005), “El o la adolescente como individuo también se relaciona con el medio que lo rodea, no puede quedar ajeno a su influencia y muchas de sus acciones son el resultado de su interrelación, sea cual fuere la naturaleza de ésta”.

El clima laboral dentro de sus principales aspectos que influyen en este ambiente sin duda que es un instintivo de la supervivencia interna de una empresa en lograr los objetivos deseados y como resultado generando un alto grado de competitividad laboral.

### **Aspectos de la estructura organizacional**

La estructura organizacional dada mención por Quiroga (2012) “es la forma como está constituido el sistema administrativo, en las que se encuentran las normas de trabajo, políticas empresariales, las relaciones de poder, las jerarquías y niveles organizacionales al igual que la asignación precisa de tareas, roles y funciones de los miembros y evitar la carga y la presión en el trabajo ya que afectan directamente el clima laboral de dicha organización”.

La creación de normas es muy importante puesto que en ellas se establecerá la forma de comportamiento en la organización y la manera en que se tienen que hacer las cosas siendo esta una forma de guiar las actividades laborales de los miembros de la empresa compartiendo responsabilidades dentro de las labores desempeñadas, esta particularidad brinda a los trabajadores discreción y lo más importante tienen la confianza suficiente para tomar decisiones a beneficio de la compañía y evitar cualquier tipo de percepciones negativas que puedan ser perjudiciales para el equipo y clima laboral. El apoyo por parte de dichos individuos es indispensable para la fijación y cumplimiento de metas, tanto en el ambiente laboral como en los métodos de administración del desempeño.

Además los aspectos que ayudan a que el personal se sienta agusto y cómodo en su ambiente de trabajo dentro de la organización, tener amabilidad por parte de las jefaturas al dirigirse al personal, contemplar la cortesía institucional, incentivos, homenajes, capacitaciones continuas, pagos al día entre otros, esto será posible con la implementación de estándares de seguridad, higiene, morales, económicos y legales con los que se sentirán seguros y recibirán un mejor desempeño del empleado.

Hay dos factores que intervienen en el clima laboral y la competitividad de una organización relacionándose con la situación laboral como las Políticas de personal que se aplican tales como: el reconocimiento al esfuerzo y la productividad personal, los programas de incentivos y gratificaciones, la capacitación al personal, la política salarial, el apoyo social, las políticas de bienestar, las oportunidades de ascenso entre otros aspectos influirán de manera significativa en el clima. Acompañada del liderazgo, el estilo de liderazgo y supervisión, el ejercicio y aplicación del poder, las políticas de la empresa, el carisma y la influencia del líder, la autoridad ejercida, la confianza del líder con los subordinados. El esfuerzo requerido en el desempeño de las actividades en su área de trabajo así mismo la secuencia de actividades para la ejecución del mismo interviniendo los factores físicos: Como la calidad y modernidad de las instalaciones, las condiciones de iluminación, ventilación, ruido y humedad, el estado operativo de la maquinaria, las herramientas, el mobiliario y los artículos de trabajo. Entorno social: es un conjunto de instrumentos ideales para el desarrollo de todas las actividades que realizan los empleados, al haber mejores condiciones de trabajo mejor será la calidad de vida del empleado y este a su vez retribuirá a la organización un mejor desempeño laboral. Todos estos factores condicionaran el clima organizacional y este influirá sobre el rendimiento y desempeño del personal, siendo importantes para la calidad del trabajo y la atención al cliente, la productividad y la rentabilidad, así mismo sobre su satisfacción personal, afectando directamente a la cohesión e identificación organizacional. (Quiroga, 2012).

### **Papel de la gestión por competencias en la gestión del clima laboral**

Desde la concepción de del autor Clelland (1973), se puede hablar del término competencia alude a lo que causa realmente un provecho superior a la hora de trabajar, es decir aquellos componentes que incurren al cambio de forma más positiva de los resultados anhelados. Acorde al concepto se puede pensar que las competencias están relacionadas con:

**Motivos:** Razones por las cuales actúa una persona de una u otra forma frente al contexto al que se encuentre.

**Rasgos de carácter:** Manera de actuar y comportarse que tiene una persona ante el medio que lo rodea.

**Concepto sobre uno mismo:** La autoestima de uno mismo, es decir cómo se ve cada persona, lo que valora y el comportamiento individual que se tiene frente a lo que se está interesado en conseguir.

**Conocimientos:** Sapiencias que cada individuo posee ya sea para manejar cierta herramienta o alguna habilidad que se posea y que determine su proceder o actuación.

**Capacidades cognitivas y de conducta:** Reservadas (razonamiento deductivo) apreciables o percivibles (escucha activa). (pág. 67).

**Tabla N° 2:** Definiciones estructuradas “clima laboral”

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>
(Diana Vega, 2006)	El clima organizacional se define como la percepción que el empleado se forma de la empresa o el lugar de trabajo.	El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.
Brunet (1987)	<p>El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.</p> <p>Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.</p>	<p>Además se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.</p> <p>Se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.</p>
Páramo, M. (2004)	Clima laboral es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno, pudiendo ser individual y/o subjetiva; por lo tanto, puede ser variable y capaz de contagio; sin embargo, la percepción es siempre sobre datos objetivos de la realidad; los más relevantes incidentes en la percepción son condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones temporales, emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa,	



	equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad entre otros.	
Barón, O. y Cordovéz, M. J (2005)	El clima laboral es creado y percibido de manera directa o indirectamente por los empleados que a su vez influye en la conducta de los mismos	
Méndez Álvarez J. (2006)	Se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.	

**Elaborado por:** Toro Stefany (2017)

### **Comportamiento organizacional**

De acuerdo al punto de vista según Robbins, (2004) indica que:

“Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones”.

De acuerdo al punto de vista según Bernales, (2008) explica:

“Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras y dejar así el departamentalismo.”

Un concepto importante, ya que el comportamiento organizacional apoya las estructuras organizativas, velando un buen comportamiento y conducta de los individuos, con el afán de comprometerse y desarrollar el éxito.

### **Administración del cambio**

De acuerdo a la perspectiva según Fernández, (2008) indica que:

“Es el proceso, las herramientas y las técnicas para administrar desde el lado de las personas el cambio en procesos, para alcanzar los resultados requeridos, y concretar el cambio de manera efectiva desde el agente individual del cambio, el interior del equipo y la totalidad del sistema.”

De acuerdo a la perspectiva según Garrido, De acuerdo a la perspectiva según Garrido, (2010) manifiesta que: “Es la transformación del estado actual de las cosas hacia un estado previsto deseado además de generación de fuerzas que van dese una posición irreconciliable hasta el impulso para lograr el direccionamiento”.

La administración del cambio se da en los procesos y en toda la organización y permite estar a la vanguardia de los mercados ya que un estancamiento significa retroceso; el cambio exponencial en una organización permite que se desarrollen actividades que marquen una diferenciación y que permita ser más competitivos en el mercado.

### **Gestión organizacional**

De acuerdo a la perspectiva según Dávalos, (2015) explica que:

“Toda organización tiene definidos unos objetivos, los cuales se encuentran plasmados y desarrollados mediante la planeación estratégica, sin embargo el logro de éstos no se obtiene si la empresa no define unos lineamientos organizacionales con respecto a la diferenciación de su personal y define una identidad propia de la empresa”.

De acuerdo a la perspectiva según Rodríguez (2003), argumenta:

“Estudia la administración de las organizaciones y la teoría de la Gestión complementa estos fundamentos con los conocimientos necesarios para hacer que las cosas funcionen. En consecuencia el administrador es la persona que administra y gestiona. Una organización puede tener una existencia larga o corta dependiendo de las decisiones de esta persona, ya que es el quien decide lo que es urgente, lo que es importante y lo que debe hacerse pero puede esperar”.

La gestión organizativa se encarga del cumplimiento de actividades de todo el conglomerado, uniendo cada una de las áreas específicas e identificándolas como un

todo; este proceso debe estar sistematizado de manera que se facilite el control de las distintas áreas a fin de que toda la organización consiga el éxito deseado.

### **3.1. Hipótesis**

Las competencias específicas impactan notablemente en el clima laboral de la Empresa Distriolmedo Cía. Ltda. Del Cantón Latacunga.

## **4 METODOLOGÍA**

### **4.1. Enfoque de la investigación**

Esta investigación tiene un enfoque Cuantitativo.

#### **4.1.2. Enfoque cuantitativo**

De acuerdo con la teoría de Cauas, (2010) indica que:

“La investigación cuantitativa, en cambio, es aquella que utiliza preferentemente información cuantitativa o cuantificable (medible). Algunos ejemplos de investigaciones cuantitativas son: diseños experimentales, diseños casi experimentales, investigaciones basadas en la encuesta social, entre otras; siendo uno de las más usadas la encuesta social”.

Se da el enfoque cuantitativo por la recolección de la información de campo que es presentada en estadísticos, así como la utilización de sistema matemático y estadístico para comprobar la hipótesis y presentar los resultados de manera numérica y porcentual.

Por lo tanto, se puede mencionar que la investigación presenta un enfoque cualitativo que es respaldado con datos numéricos, todo a fin de redireccionar la investigación hacia el cumplimiento de los objetivos y comprobación de la hipótesis, esto a fin de que se resuelva el problema de investigación.

### **4.2. Modalidad de la investigación**

Se desarrollaran las siguientes modalidades de investigación como son:

#### **4.2.1. Investigación bibliográfica-documental**

Se realizó un proceso operativo donde se registra la información obtenida de libros, revistas científicas, internet, google académico y de documentos que la empresa posee. Esta investigación permitió fundamentar de manera teórica la conceptualización que se analiza en la investigación, dando cabida de esta manera que se conozcan los antecedentes de investigadores que han desarrollado diferentes teorías en cuanto a las variables tratadas; de esta manera se pretende relacionarlas y así contribuir a un entendimiento de lo que se desea descubrir con el estudio.

#### **4.2.2. Investigación de campo**

La investigación de campo permite tener un contacto directo con el entorno y observar las falencias DISTRIOLMEDO Cía. Ltda., esta investigación permitió recolectar información denominada primaria, puesto que es el resultante de tratar con el objeto de estudio y de la manipulación de la información existente e inexistente que se forma a través de la recolección de datos, con la ayuda de técnicas e instrumentos de investigación fiables.

#### **4.3. Tipo de investigación**

La presente investigación abordó diferentes tipos de investigación, mismas que ayudaron a recolectar y validar la información pertinente que permitió sustentar la presente investigación:

##### **4.3.1. Investigación exploratoria**

Para lo cual según Chano, (2011) manifiesta que:

“Son las investigaciones que pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando más aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Suele surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno que por su novedad no admite una descripción sistemática o cuando los recursos del investigador resultan insuficientes para emprender un trabajo más profundo”.

Se utiliza la investigación exploratoria ya que esta investigación permite indagar el problema y las variables de estudio por primera vez, es decir las competencias específicas y el posible impacto en el clima laboral, además que es una investigación que no se ha realizado antes en la institución por lo que tiene vital importancia para resolver el problema.

#### **4.3.2. Investigación descriptiva**

Se aplicó la investigación descriptiva porque con la información recolectada se pudo examinar las causas del problema, las cuales son: la carencia de una herramienta que permita la evaluación de las competencias específicas, el inadecuado impacto en el clima laboral del personal, la falta de un excelente ambiente laboral, colaboradores que no cuentan con la herramienta de evaluación para las competencias específicas; lo que conlleva que exista bajo nivel de rendimiento por parte de los colaboradores en cuanto a la jornada de trabajo, ineficiente organización de trabajo. Con esta información posteriormente se puede formular una solución al problema.

#### **4.3.3. Investigación analítica**

Mediante esta investigación se realizó un análisis de la herramienta que permita la evaluación de las competencias específicas, y el impacto en el clima laboral del personal que labora en DISTRIOLMEDO Cía. Ltda.

Un análisis profundo también permite comprobar si la hipótesis planteada es válida o no, para lo cual se utiliza la prueba no paramétrica del chi cuadrado, porque la población es reducida igual o mayor a 30 casos.

#### **4.4. Población y muestra**

La presente investigación se realizó al personal de la empresa DISTRIOLMEDO Cía. Ltda., del Cantón Latacunga; por ser una población reducida no se aplicó una muestra, por lo cual se trabaja con toda la población.

Número de colaboradores: 68

#### **4.5. Validación de la encuesta**

Para la validación de la encuesta y asegurar los resultados se procedió a aplicar una prueba piloto, misma que dio como resultado el entendimiento exacto de las preguntas, así como saber cuál es el impacto de las respuestas en los encuestados; por ello se aplicó 10 encuestas como parte de este plan, mismas que se encuentran en el Anexo 1 del presente documento; y a partir de este se procedió a la rectificación de las preguntas y respuestas para aplicar la encuesta definitiva; misma que se presenta en los resultados.

## 5 RESULTADOS

### 5.1. Análisis e interpretación de resultados

#### 1. ¿Conoce usted los lineamientos de las actividades de su puesto de trabajo?

Tabla N° 3: Lineamientos de las actividades de puesto de trabajo

ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	21	30,88
NO	47	69,12
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

Realizado por: Toro Stefany (2017)

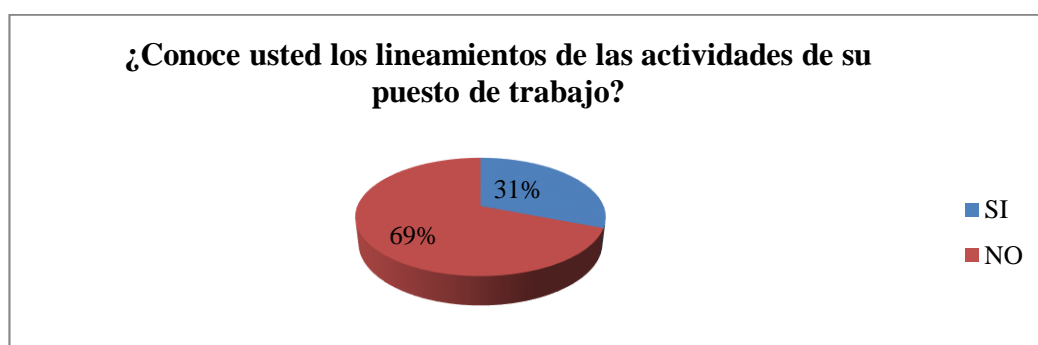


Gráfico N° 4: Lineamientos de las actividades de puesto de trabajo

Realizado por: Toro Stefany (2017)

### Interpretación

Del total de los encuestados el 69% menciona que no conoce los lineamientos de las actividades de su puesto de trabajo, mientras que el 31% menciona que si conoce los lineamientos de las actividades de su puesto de trabajo.

### Análisis

Se interpreta que existe un intervalo de 38% entre los que conocen y no conocen los lineamientos de las actividades de los puestos de trabajo, sin duda que se debe tomar este resultado como un indicador para el departamento de Recursos Humanos quien debe socializar los procesos o lineamientos al personal de la empresa.

## 2. ¿Conoce usted las competencias del puesto de trabajo?

Tabla N° 4: Competencias del puesto de Trabajo

ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	36,76
NO	43	63,24
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

Realizado por: Toro Stefany (2017)

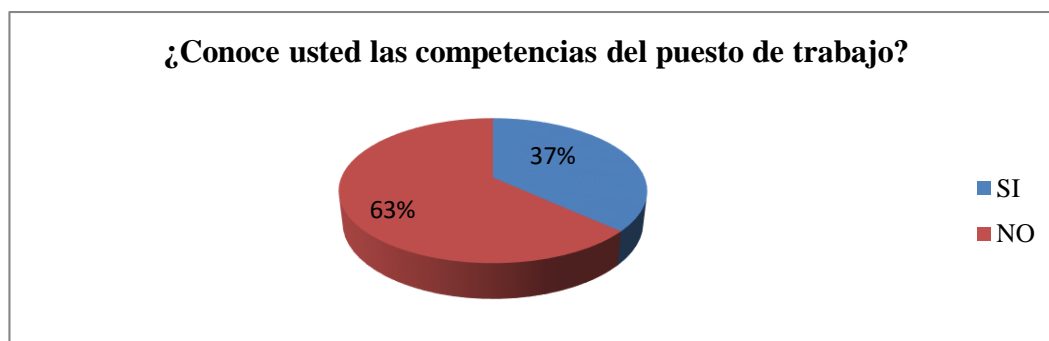


Gráfico N° 5: Competencias del puesto de Trabajo  
Realizado por: Toro Stefany (2017)

### Interpretación

Así mismo, de los encuestados el 63% no conoce de las competencias del puesto de trabajo, mientras que el 37% considera que si conocen de las competencias del puesto de trabajo.

### Análisis

Sin duda que como interpretación se tienen la diferencia entre los que mencionan que si conocen y los que no conocen las competencias de los puestos de trabajo de la empresa dando un valor de 26%; por lo que se deberá tomar las medidas correctivas inmediatas para evitar consecuencias por desconocimiento de competencias en el área de trabajo.



### 3. ¿Las evaluaciones a sus actividades son enfocadas a resultados?

Tabla N° 5: Evaluaciones enfocadas a resultados

ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	36,76
NO	43	63,24
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

Realizado por: Toro Stefany (2017)

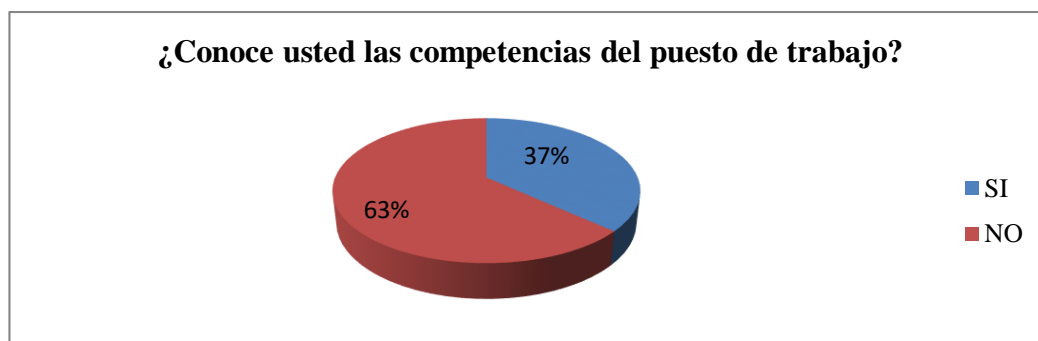


Gráfico N° 6: Evaluaciones enfocadas a resultados

Realizado por: Toro Stefany (2017)

### Interpretación

Así mismo, del total de encuestados el 63% no conoce de las competencias del puesto de trabajo, mientras que el 37% considera que si conocen de las competencias del puesto de trabajo.

### Análisis

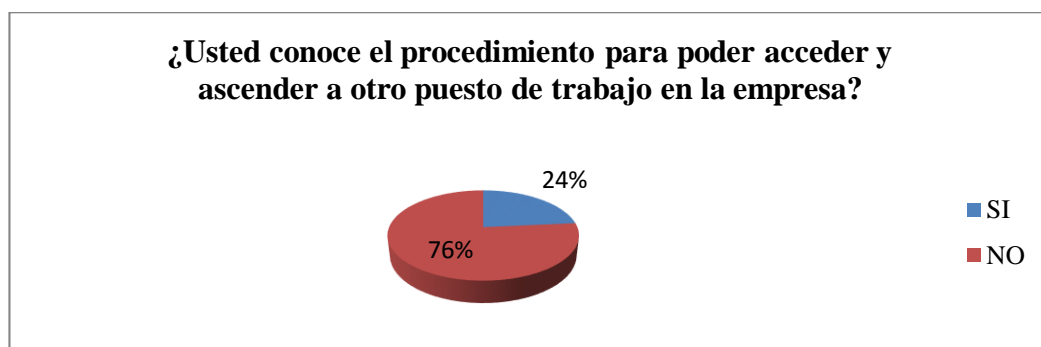
La mayoría de los colaboradores de la empresa que se intervinieron en la encuesta no conoce sobre las competencias específicas de su puesto de trabajo, esto permite que existan deficiencias en el desarrollo profesional de los individuos y sean un real aporte al crecimiento empresarial.

4. **¿Usted conoce el procedimiento para poder acceder y ascender a otro puesto de trabajo en la empresa?**

**Tabla N° 6:** Proceso para ascenso de puesto y descenso

ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	23,53
NO	52	76,47
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

Realizado por: Toro Stefany (2017)



**Gráfico N° 7:** Proceso para ascenso de puesto y descenso

Realizado por: Toro Stefany (2017)

### Interpretación

Del total de encuestados, el 76% no conocen los procedimientos para poder acceder y ascender a otros puestos de trabajo en la empresa; mientras el 24% menciona que si conoce los procedimientos para ascender a otro puesto de trabajo dentro de la empresa.

### Análisis

La mayoría de los colaboradores presentan un desconocimiento de los procesos que les permiten acceder a un ascenso o promoción dentro de la empresa; esto porque no existe un manual interno que especifique las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.

5. ¿Usted considera que las capacitaciones que recibe están acorde a sus actividades a realizar?

Tabla N° 7: Capacitaciones

ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	29	42,65
NO	39	57,35
TOTAL	68	100,00

Realizado por: Toro Stefany (2017)

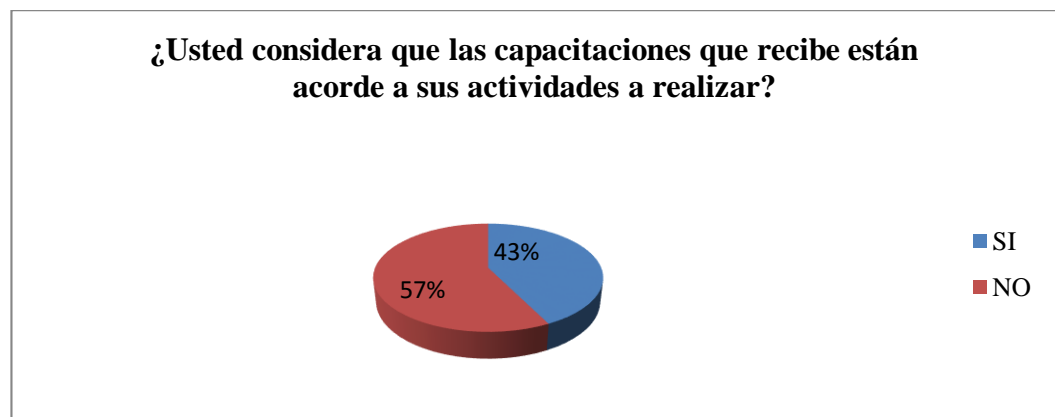


Gráfico N° 8: Capacitaciones

Realizado por: Toro Stefany (2017)

### Interpretación

Por consiguiente se analiza el gráfico anterior que del total de encuestados dan moción que el 57% no considera que las capacitaciones que reciben están a acorde a sus actividades, mientras que el 43% mencionan que si consideran que las capacitaciones que reciben están acorde a las actividades a realizar.

### Análisis

La interpretación a realizar es que el departamento pertinente debe considerar al personal con un check list, que se considere que falencias tienen para realizar una inducción en los temas con deficiencia.

6. ¿Cree usted que la distribución del trabajo es equitativa dentro de la empresa?

Tabla N° 8: Distribución de trabajo equitativo

ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	31	45,59
NO	37	54,41
TOTAL	68	100,00

Realizado por: Toro Stefany (2017)

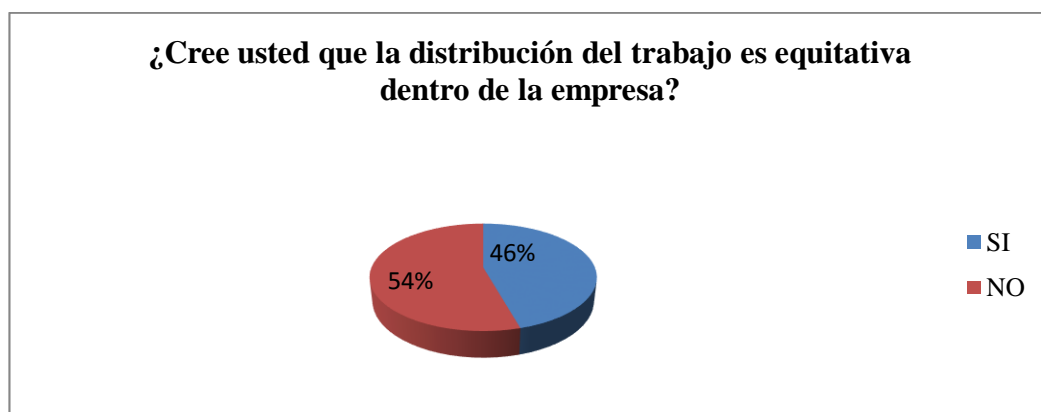


Gráfico N° 9: Distribución de trabajo equitativo

Realizado por: Toro Stefany (2017)

### Interpretación

Así mismo se analiza que del total de encuestados el 54% mencionan que la distribución de trabajo no es equitativa dentro de la empresa; mientras que el 46% considera que la distribución de trabajo si es equitativa.

### Análisis

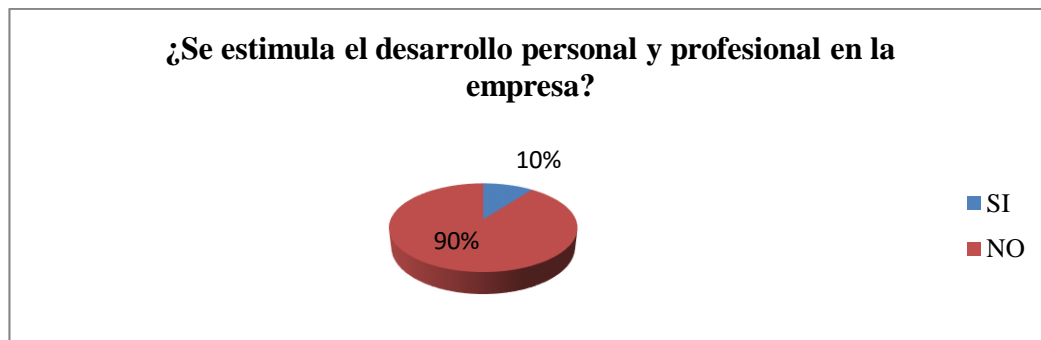
Sobre la mitad de los colaboradores, muestran su descontento al considerar que no existe equidad en las cargas de actividades y que dicha desigualdad no solo se refleja en lo organizacional sino en la representación monetaria; por ello se debe considerar una restructuración que fomente la igualdad de trabajo y el desempeño en equipo.

## 7. ¿Se estimula el desarrollo personal y profesional en la empresa?

**Tabla N° 9:** Estimula desarrollo personal y profesional

ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	10,29
NO	61	89,71
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

Realizado por: Toro Stefany (2017)



**Gráfico N° 10:** Estimula desarrollo personal y profesional

Realizado por: Toro Stefany (2017)

### Interpretación

Del total de encuestados consideran en un 90% que no se estimula el desarrollo personal y profesional en la empresa; mientras que el 10% considera que si lo estimulan el desarrollo personal y profesional en la empresa.

### Análisis

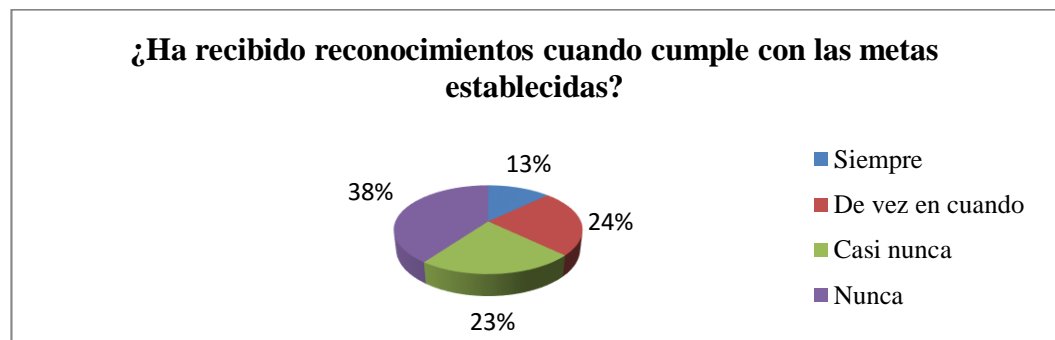
La interpretación a realizar es que el personal tiene un malestar en donde no consideran un estímulo en el desarrollo personal y profesional el empleador deberá considerar a que los trabajadores estén en una empresa netamente suya y comprometida en sus procesos.

## 8. ¿Ha recibido reconocimientos cuando cumple con las metas establecidas?

**Tabla N° 10:** Reconocimiento de metas establecidas

ítem	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	12,86
De vez en cuando	17	24,29
Casi nunca	16	22,86
Nunca	26	38,24
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

Realizado por: Toro Stefany (2017)



**Gráfico N° 11:** Reconocimiento de metas establecidas

Realizado por: Toro Stefany (2017)

### Interpretación

Del total de encuestados el 38% nunca han recibido reconocimientos cuando cumplen con las metas establecidas, así mismo el 24% mencionan que de vez en cuando son reconocidos por cumplir las metas establecidas; mientras que el 23% opinó que casi nunca reciben reconocimientos por el cumplimiento de metas y el 13% considera que siempre son reconocidos por alcanzar las metas de la compañía.

### Análisis

Se interpreta que el personal administrativo no cuenta con incentivo por metas a cumplir, sin duda que los empleadores deben incentivar al personal por cumplir objetivos y metas ya que motivan a impulsar a trabajar bajo resultados.

9. **¿Cuenta usted con equipos y materiales adecuados para la realización de su trabajo?**

Tabla N° 11: Materiales y equipos adecuados para su trabajo

ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	40	58,82
NO	28	41,18
TOTAL	70	100,00

Realizado por: Toro Stefany (2017)

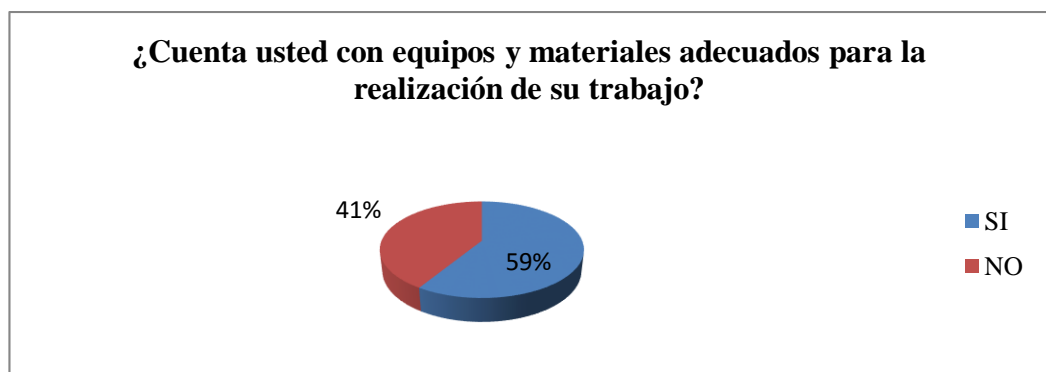


Gráfico N° 12: Materiales y equipos adecuados para su trabajo

Realizado por: Toro Stefany (2017)

### Interpretación

Del total de encuestados el 59% considera que si cuenta con equipos y materiales adecuados para la realización de su trabajo, mientras que el 41% considera que no cuentan con los equipos y materiales adecuados para la realización de su trabajo.

### Análisis

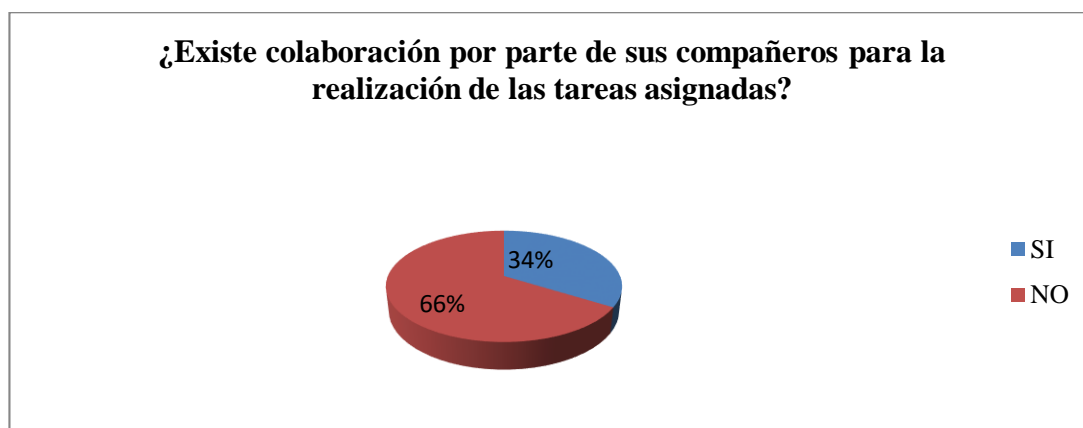
El personal cuenta con unos equilibrados instrumentos de trabajo en lo que a equipos y materiales se refiere; sin embargo se debe considerar el mantenimiento adecuado para dichos equipos ya que la utilización de los mismos pueden suscitarse averías en los cuales complicaría las actividades de los trabajadores.

**10. ¿Existe colaboración por parte de sus compañeros para la realización de las tareas asignadas?**

**Tabla N° 12:** Colaboración entre compañeros

ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	23	33,82
NO	45	66,18
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

Realizado por: Toro Stefany (2017)



**Gráfico N° 13:** Colaboración entre compañeros

Realizado por: Toro Stefany (2017)

### **Interpretación**

Del mismo modo del total de encuetados el 66% considera que no existe colaboración por parte de sus compañeros para la realización de las tareas asignadas; mientras que el 34% considera que si existe colaboración por parte de sus compañeros para la realización de las tareas asignadas en la empresa.

### **Análisis**

Sin duda que la empresa debe desarrollar el trabajo en equipo de los colaboradores; y el compañerismo ya que la organización debe considerarse como una familia laboral; por lo cual debe ser analizado por el departamento pertinente para tomar la decisión adecuada.

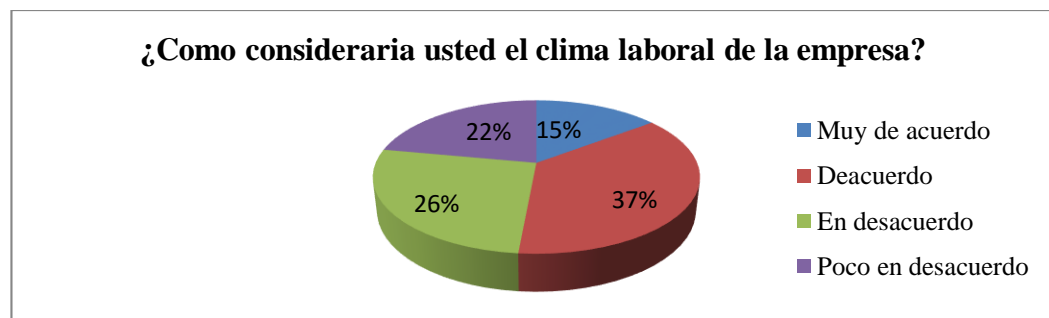


## 11. ¿Cómo consideraría usted el clima laboral de la empresa?

**Tabla N° 13:** El clima laboral de la empresa

ítem	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy de acuerdo</b>	10	14,71
<b>De acuerdo</b>	25	36,76
<b>En desacuerdo</b>	18	26,47
<b>Poco en desacuerdo</b>	15	22,06
<b>TOTAL</b>	68	100,00

Realizado por: Toro Stefany (2017)



**Gráfico N° 14:** El clima laboral de la empresa

Realizado por: Toro Stefany (2017)

### Interpretación

Del total de encuestados el 37% considera que esta de acuerdo con el clima laboral de la empresa; así mismo el 26% que está en desacuerdo con el clima laboral en la empresa; mientras que el 22% considera que se encuentra en poco desacuerdo con el clima laboral en la empresa y por último el 15% esta con muy de acuerdo con el clima laboral en la empresa.

### Análisis

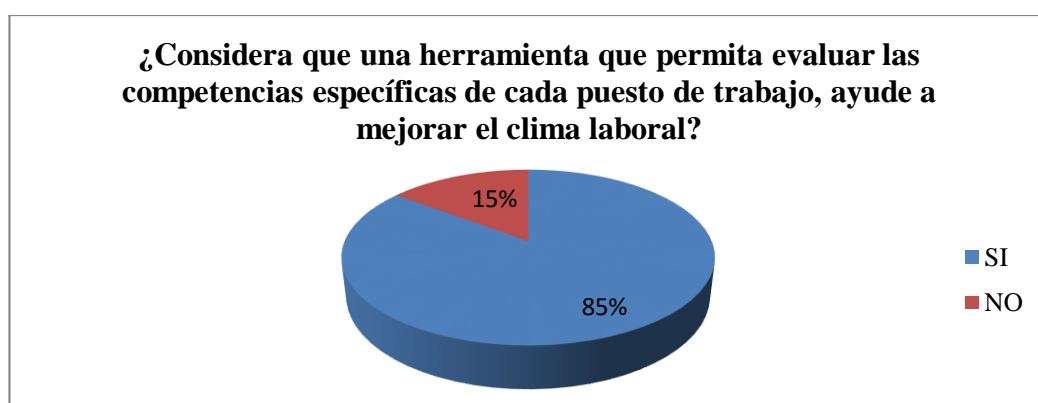
Se interpreta que el personal se encuentra con malestares inadecuados por el clima laboral que en la actualidad presenta la empresa, pero tampoco se puede interpretar que esta pésimo la mayoría contesto que es adecuado; pero si existe un porcentaje que presenta deficiencia en este tema del clima laboral.

**12. ¿Considera que una herramienta que permita evaluar las competencias específicas de cada puesto de trabajo, ayude a mejorar el clima laboral?**

**Tabla N° 14:** Herramienta que permite evaluar las competencias específicas del puesto de trabajo

ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	58	85,29
NO	10	14,71
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

Realizado por: Toro Stefany (2017)



**Gráfico N° 15:** Herramienta que permite evaluar las competencias específicas del puesto de trabajo  
Realizado por: Toro Stefany (2017)

### Interpretación

Del mismo modo se análisis que del total de encuestados mencionan que si se debe considerar que una herramienta que permita evaluar las competencias específicas de cada puesto de trabajo, ayudó a mejorar el clima laboral con un grado porcentual del 85%; mientras que el 15% considera que no es necesario una herramienta que permita evaluar las competencias específicas de cada puesto de trabajo, ayude a mejorar el clima laboral.

### Análisis

Se interpreta que es necesaria la implementación de una herramienta que permita evaluar las competencias específicas de cada puesto de trabajo para la optimización de procesos y mejoramiento del clima laboral.

## 5.2. Verificación de hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se utiliza el estadígrafo chi cuadrado que se representa con  $X^2$ ; se escoge el chi cuadrado debida a que la muestra es representativa y permite vincular las variables que conllevan a correlacionarlas y verificar la hipótesis; con esta aseveración se puede llegar a establecer una propuesta como posibilidad a ejecutarse; para el cálculo del estadístico se utiliza la siguiente formula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

### 5.2.1. Planteamiento de la hipótesis

#### Modelo lógico

**H<sub>0</sub>**: Las competencias específicas no impactan notablemente en el clima laboral de la Empresa Distriolmedo Cía. Ltda. Del Cantón Latacunga.

**H<sub>i</sub>**: Las competencias específicas impactan notablemente en el clima laboral de la Empresa Distriolmedo Cía. Ltda. Del Cantón Latacunga.

#### Modelo matemático

**H<sub>0</sub>**:  $O = E$

**H<sub>i</sub>**:  $O \neq E$

#### Modelo estadístico

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

#### Regla de decisión

$1 - 0,05 = 0,95$ ;  $\alpha = 0,05$  Error

$gl = (f - 1) (c - 1)$

$gl = (2 - 1) (4 - 1)$

$$gl = 3$$

Al 95% con 3 gl, el  $X^2_t$  es igual a 7,815

Se acepta la hipótesis nula si  $X^2_c$  es menor o igual a  $X^2_t$ , en este caso 7,815 con un  $\alpha$  de 0,05 y 3 grados de libertad.

Se acepta la  $H_0$ , si  $X^2_c$  es  $\leq$  a 7,815 con  $\alpha$  de 0,05

### 5.2.2. Estadístico de prueba

#### Simbología

$X^2$  = Valor a calcularse de chi cuadrado

O= Frecuencia observada

E= Frecuencia esperada

$$fe = \frac{(TC)(TF)}{TM}$$

Datos:

- fe = Frecuencia esperada
- TC = Total de columnas
- TF = Total de filas
- TM = Total de muestra

### 5.2.3. Frecuencias observadas

**Tabla N° 15: Frecuencias observadas**

		11. ¿Cómo consideraría usted el clima laboral de la empresa?				
		MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	POCO DESACUERDO	TOTAL
2. ¿Conoce usted las competencias del puesto de trabajo?	SI	2	13	8	2	<b>25</b>
	NO	8	12	10	13	<b>43</b>
	TOTAL	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>68</b>

Realizado por: Toro Stefany (2017)

#### 5.2.4. Frecuencias esperadas

**Tabla N° 16: Frecuencias esperadas**

		11. ¿Cómo consideraría usted el clima laboral de la empresa?				
		MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	POCO DESACUERDO	TOTAL
2. ¿Conoce usted las competencias del puesto de trabajo?	SI	3,68	9,19	6,62	5,51	<b>25</b>
	NO	6,32	15,81	11,38	9,49	<b>43</b>
	TOTAL	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>68</b>

Realizado por: Toro Stefany (2017)

#### 5.2.5. Calculo del chi cuadrado

**Tabla N° 17: Calculo chi cuadrado**

O	E	O-E	O-E <sup>2</sup>	O-E <sup>2</sup> /E
<b>2</b>	3,68	(1,68)	2,81	0,76
<b>8</b>	6,32	1,68	2,81	0,44
<b>13</b>	9,19	3,81	14,51	2,58
<b>12</b>	15,81	(3,81)	14,51	0,92
<b>8</b>	6,62	1,38	1,91	0,29
<b>10</b>	11,38	(1,38)	1,91	0,17
<b>2</b>	5,51	(3,51)	12,35	2,24
<b>13</b>	9,49	3,51	12,35	1,30
<b>68</b>	<b>68,00</b>	-		<b>8,71</b>

Realizado por: Toro Stefany (2017)

### 5.2.6. Verificación de la hipótesis

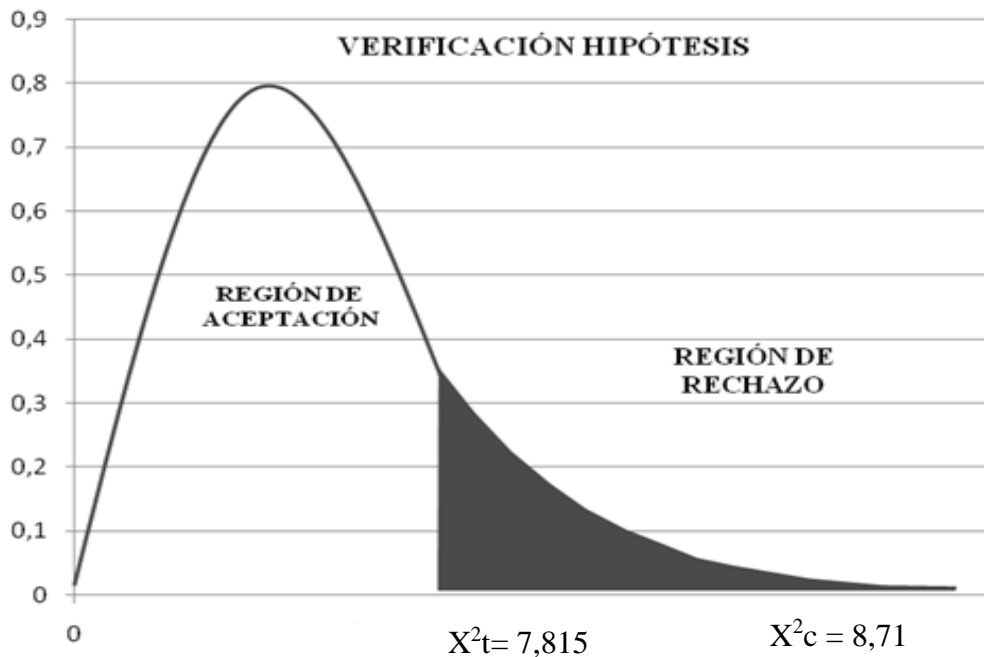


Gráfico N° 16: Presentación grafica  $X^2$   
Realizado por: Toro Stefany (2017)

### 5.2.7. Regla de decisión

#### Condición:

Si  $X^2_c$  es  $\geq$  a  $X^2_t$ ; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Cumple la condición debido a que:  $8,71 > 7,815$ .

#### Conclusión:

Luego de haber realizado la prueba de hipótesis chi cuadrado se ha determinado que sí cumple con la condición  $X^2_c$  es  $>$  a  $X^2_t$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), es decir que: “Las competencias específicas impactan notablemente en el clima laboral de la Empresa Distriolmedo Cía. Ltda. Del Cantón Latacunga”.

### 5.2.8. Validación de la comprobación de Hipótesis (ver anexo 1)

## 6 CONCLUSIONES

Se detalló las fundamentaciones teóricamente sobre las competencias específicas y su impacto en el clima laboral, encontrando autores que permitieron conocer las implicaciones de las variables y que guiaron a la investigación al cumplimiento de objetivos. En las competencias específicas del personal, no hay colaboradores ubicados en áreas donde puedan sentirse desmotivados para esto se dio definiciones para interpretar de mejor manera esta variable; de igual manera, el clima laboral hace referencia a características ambientales que de manera consciente son detectados por las personas que trabajan en la empresa DISTRIOLMEDO Cía. Ltda.

Además de la fundamentación teórica como cumplimiento del objetivo uno, se evaluó las competencias específicas en la empresa DISTRIOLMEDO Cía. Ltda., evidenciándose un desconocimiento de las competencias y lineamientos de las actividades de los puestos de trabajo por más del 63%; así como, la evaluaciones no están enfocadas a resultados, y las capacitaciones tan solo son específicas a las áreas de trabajo en un 43%. No se da a conocer de manera clara el proceso para ascensos de puestos de trabajo y la distribución de funciones no están de acuerdo en un 54% según el estudio.

Se diagnosticó la realidad actual del clima laboral en DISTRIOLMEDO Cía. Ltda., encontrando que no se estimula el desarrollo personal ni profesional; sobre el reconocimiento que la empresa realiza por cumplimiento de meta este se lo realiza en un 37% aproximadamente, mientras que se evidenció que cerca del 60% está conforme con los equipos y materiales para la realización o desempeño de sus actividades laborales; aunque se evidencia que no existe trabajo en equipo o compañerismo, pues un 44% opinó que no lo han evidenciado en el tiempo de trabajo que llevan en la empresa. Y sobre el clima laboral en específico mencionaron que un 51% están de acuerdo y conformes.

El 85% del personal considera necesario desarrollar los componentes de una herramienta de evaluación de competencias específicas para DISTRIOLMEDO Cía. Ltda., a fin de mejorar el clima laboral y desarrollar de mejor maneras las diferentes áreas empresariales ya que se logró comprobar mediante el uso estadístico de la correlación de las variables.

Estadísticamente se comprobó que si existe correlación entre las variables tratadas, es decir que las competencias específicas y el clima laboral de las organizaciones están estrechamente relacionados, por lo que se comprueba la hipótesis, dando la necesidad de generar una respuesta positiva.

## **7 RECOMENDACIONES**

Estudiar la referencias y fundamentaciones teóricamente sobre las competencias específicas y su impacto en el clima laboral, esto permitirá que conozcan las implicaciones de las variables por las personas que trabajan en la empresa DISTRIOLMEDO Cía. Ltda.

Mejorar el acceso a información para el conocimiento de las competencias y lineamientos de las actividades de los puestos de trabajo; así como, evaluar de mejor manera a fin de enfocarse a resultados, y las capacitaciones deberán ser específicas a las áreas de trabajo. Dar a conocer de manera clara el proceso para ascensos de puestos de trabajo y distribuir las funciones de manera adecuada a fin que los colaboradores se encuentren conformes y a gusto en desempeñar las funciones que les sea designada.

Estimular el desarrollo personal y profesional de los colaboradores; dando un reconocimiento a los colaboradores por cumplimiento de metas. Mejorar los equipos y materiales para la realización o desempeño de las actividades laborales, por lo que se deberán evaluar para saber si necesitan mayor tecnificación o cumplan con las necesidades específicas a cada función; se deberá también mejorar la motivación, liderazgo y trabajo en equipo que trabajo. Y sobre el clima laboral incrementar su indicador evidenciado en el estudio de campo a fin de satisfacer las necesidades de todos sus colaboradores, ya que ello genera un mayor compromiso y mejores resultados empresariales.

Desarrollar una herramienta que permita evaluar las competencias específicas de cada puesto de trabajo, ayude a mejorar el clima laboral y desarrolle de mejor manera las diferentes áreas empresariales.



## **PROPUESTA**

### **1. Tema**

“Componentes de la herramienta de evaluación de competencias específicas para Distriolmedo Cía. Ltda.”

### **2. Antecedentes**

Las fundamentaciones teóricamente en este caso de las competencias específicas en un enfoque de indagar las herramientas de evaluación para minimizar el impacto en el clima laboral, dichos autores parten de conocer las implicaciones de las variables y que guiaron a la investigación al cumplimiento de objetivos. En las competencias específicas del personal, no hay colaboradores ubicados en áreas donde puedan sentirse desmotivados para esto se dio definiciones para interpretar de mejor manera esta variable; de igual manera, el clima laboral hace referencia a características ambientales que de manera consciente son detectados por las personas que trabajan en la empresa.

Además la empresa Distriolmedo Cía. Ltda., evidenciándose un desconocimiento de las competencias y lineamientos de las actividades de los puestos de trabajo por más del 63%; así como, la evaluaciones no están enfocadas a resultados, y las capacitaciones tan solo son específicas a las áreas de trabajo en un 43%, no se da a conocer de manera clara el proceso para ascensos de puestos de trabajo y la distribución de funciones no están de acuerdo en un 54% según el estudio. Además se encontrando que no se estimula el desarrollo personal ni profesional; sobre el reconocimiento que la empresa realiza por cumplimiento de meta este se lo realiza en un 37% aproximadamente, mientras que se evidenció que cerca del 60% está conforme con los equipos y materiales para la realización o desempeño de sus actividades laborales; aunque se evidencia que no existe trabajo en equipo o compañerismo, pues un 44% opinó que no lo han evidenciado en el tiempo de trabajo que llevan en la empresa. Estadísticamente se comprobó que si existe correlación entre las variables tratadas, es decir que las competencias específicas y el clima laboral de las organizaciones están estrechamente relacionados, por lo que se comprueba la hipótesis, dando la necesidad de generar una respuesta positiva.

### 3. Justificación

El progreso constante de las tecnologías hacen que hoy en día las competencias laborales se vuelvan más competitivas pero al mismo tiempo el personal logre un sedentarismo en los puestos administrativos los cuales también deben haber una evolución por parte de un técnico especializado en este tipo de tema. Por lo cual se vuelve **importante** desarrollar una análisis de la herramienta de evaluación de competencias específicas, que ayudan a que los empleados a desenvolverse de mejor manera en los puestos de trabajo.

El análisis de las herramientas de competencia específica se vuelve de **interés** ya que con la indagación pertinente en la metodología científica se lograra esclarecer los principios de aplicación de dichas herramientas que serán de ayuda para la empresa y sin duda que serán **beneficiados** para otros investigadores que ejecuten similares temas a investigar en los cuales radicará los protagonistas y construyan su propio conocimiento.

La **finalidad** de proponer una alternativa solución al problema es obtener mejoras en el proceso mediante una estimulación adecuada al personal de la empresa cuya estrategia de inducción en base a competencias laborales y sus herramientas a implantarse en los departamentos. Logrando realizar un entrenamiento orientado al contenido, ya que en este caso se busca mejorar de manera conveniente la competencia eficiencia pues irá dirigida al aprovechamiento óptimo del recurso tiempo y hacia la satisfacción, clara de la información.

La **originalidad** de la propuesta constituye un elemento preponderante en la solución de problema, pues, no tendría sentido de investigar la herramienta de evaluación de competencias específicas que han sido tratados con anterioridad no se ha encontrado investigaciones de similitud propuesta en los repositorios de la universidades y escuelas politécnicas del país por ello, la presente investigación trata sobre un tema de mucha actualidad, como es la indagación y aplicación de herramientas de evolución para competencia en los puestos de trabajo en la empresa Distriolmedo Cía. Ltda., como una estrategia científica, para mejorar la administración y organización general de la empresa.

## **4. Objetivos**

### **4.1.General**

Diseñar los componentes de la herramienta de evaluación de competencias específicas para Distriolmedo Cía. Ltda.”

### **4.2.Específicos**

- Identificar los componentes de las herramientas de evaluación de las competencias específicas para su optimización de procesos en la empresa Distriolmedo Cía. Ltda.
- Desarrollar el modelo operativo de las diferentes fases de competencias específicas, y su monitoreo, seguimiento, control del mismo en la empresa Distriolmedo Cía. Ltda.
- Aplicar la guía y generar los formularios de evaluación necesarios para el desarrollo del proceso de evaluación de desempeño del personal.

## **5. Análisis de factibilidad**

El análisis de la factibilidad en relación con la propuesta al tema de investigación está enfocado en los siguientes

### **Factibilidad Legal.**

La fundamentación legal en los cuales todos deberán estar disciplinados a seguir y cumplir con las normativas legales vigentes que cada mandato constitucional, como así lo pusieren, así mismo con los decretos administrativos municipales y entre otros que están para dar fiel cumplimiento, por supuesto que no limita a que sus departamentos mejoren su proceso y cumplan con las leyes a la que rige la operación y la investigación y el desarrollo empresarial, sin duda que de esta forma se puede llevar una investigación sin restricciones legales.

### **Factibilidad Política**

La empresa Distriolmedo Cía. Ltda., establece la propuesta como parte de su política interna en la cual se puede desarrollar para el incremento de productividad de sus procesos en mención con el desarrollo de su personal.

### **Factibilidad Social**

Así mismo el personal administrativo y operativo quienes son los principales colaboradores en los procesos técnicos-administrativos de la empresa Distriolmedo Cía. Ltda., tienen el anhelo de seguir mejorar en sus funciones por lo cual es necesario el estudio de técnicas y herramientas que faciliten su trabajo y mejore sus estatus de vida.

### **Factibilidad Organizacional**

La empresa cuenta con la coordinación de la parte administrativa y operativa lo que le permitiría realizar de mejor manera el desarrollo de la propuesta mencionada anteriormente.

### **Factibilidad Económico Financiero**

Los aspectos financieros de la empresa deberán adaptarse a los cambios a desarrollarse e implantarse ya que cuenta con los recursos necesarios para su gestión los proyectos de mejora continua por lo cual la gerencia comprometida con la inversión adecuada, que permitirá el aumento de la rentabilidad y la confianza de los beneficiarios.

## **6. Fundamentación científico técnica**

### **Componentes de la herramienta de competencias específicas**

La herramienta de competencias es el punto de partida para establecer un plan de mejora personal y profesional que enriquece notablemente su desempeño. Todo ello se complementa con un Plan de asesoramiento y acompañamiento individual, en las distintas etapas de su formación con el objetivo de que alcance el máximo desarrollo profesional y personal.

La Gestión por Competencias se configura como una herramienta crucial en la medida en que supone una gestión de personal más ajustada a las características claves que posee el Capital Humano que compone la plantilla de la empresa y a aquellas que

hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. (González & Moro, 2009)

### **Evaluación de competencias específicas**

Se identifica a la competencia específica como la evaluación como el logro de la competencia adquirido por el estudiante implica, en la práctica, una reorientación del concepto y del proceso de evaluación tradicionalmente utilizado en la educación superior, desde el momento en que su objetivo principal no puede limitarse a determinar lo que un individuo sabe sobre una determinada materia, sino que debe valorar en qué grado el estudiante posee y domina una determinada competencia.

La evaluación se halla, por tanto, en lo que González & Moro (2009) cita a Cano denomina (2008, p. 9) *encrucijada didáctica*, en cuanto que es efecto, pero a la vez causa de los aprendizajes: si la adquisición de competencias se ha convertido en el objetivo principal de la formación superior, la evaluación debe reorientarse para controlar que los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje aseguren la consecución de este objetivo; pero también constituye una oportunidad de generar y desarrollar nuevos contenidos formativos. (pág. 24).

### **Competencias**

El concepto de competencia está cobrando mucha importancia en la actualidad, siendo uno de los más actuales en el contexto empresarial. Sin embargo, no es algo nuevo. Su origen ha de atribuirse, principalmente, a David McClelland, profesor de Psicología de Harvard, que en 1973 la definió como: “la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”. Aceptando que no estamos ante una moda, cabe preguntarse cómo algo inicialmente creado para la selección en el servicio público se utiliza ahora en ámbitos tan diferentes. A finales de los 80, Prahalad y Hamel publicaban en la *Harvard Business Review* una serie de artículos explorando el concepto de *core competence* (competencias claves de la organización), referido a aquellas habilidades y capacidades corporativas que contribuyen de forma excepcional a la satisfacción del cliente, que son difíciles de imitar por los competidores y que facilitan el acceso a nuevos mercados. ( (Fernández, 2001, pág. 90).

La norma UNE 66173 (2003, pág. 4 ), entiende por competencia el conjunto de “atributos personales y (la) aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades”. Se señala de modo expreso que es sinónimo de la "capacidad de resolver problemas en un determinado contexto". El análisis de esta normativa nos permite señalar las siguientes dimensiones que integran el concepto de competencia:

Los atributos personales o cualquier talante que pertenezca al ámbito del sujeto, esto es, aquellos rasgos que posee una persona bien de nacimiento o adquiridos por formación y que definen lo que la persona es (frente a lo que hace) tales como: talento, motivación, comunicación, capacidades cognitivas, valores, inteligencia emocional u otros como conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer), que aun no siendo típicamente rasgos son incluidos por la mayoría de los autores bajo esta categoría.

Las aptitudes demostradas (hacer) conforman las conductas observables como respuesta a los estímulos en un entorno real. Se trata de primar aquello que hace una persona (frente a lo que es). Se trata de destrezas y habilidades aplicadas.

La capacidad demostrada para resolver problemas en cualquier contexto; esa capacidad para asumir presencias e incertidumbres derivadas de cualquier entorno en el tiempo (competencias requeridas, disponibles y potenciales). Aspecto que a nuestro entender parece difícil de adquirir, gestionar y de aplicar. (UNE 66173, 2003, pág. 12)

Las evaluaciones de impacto competitivo para las regulaciones nuevas o existentes y la conducta empresarial deben analizar la probabilidad de embargo de las compañías afectadas, pues existen consecuencias en cuanto al grado de competencia futura en el mercado, con implicaciones para los precios, la variedad de productos y otros factores.

Al evaluar el impacto para la competencia, el tema central que debe abordarse es si una conducta empresarial particular tiene el poder de llevar a una disminución en el nivel de competencia en el mercado (aumento del poder de mercado), con las implicaciones que ello conlleva para los precios, la eficiencia y la innovación. Lo discutido anterior presentó un panorama general de los conceptos y el marco que aplica la política de competencia para evaluar los temas relacionados con la conducta de las empresas, el poder de mercado y la innovación. (OCDE. , 2011).

### **La Gestión por Competencias**

Se considera como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer

(Cruz, Rojas, Vega, & Villegas, 2008). La gestión por competencias busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa. La gestión es efectuar acciones para el logro de objetivos. La competencia es aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. La capacidad y disposición para el buen desempeño se enfoca en la gestión por competencias es la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio sin duda que el impulso a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer ( (Santos, 2008 ).

### **Principios de evaluación de competencia**

Los principios para la evaluación de la competencia proporcionan los beneficios de la competencia, da una introducción a la lista de Competencia, y muestra algunas de las formas en que los gobiernos evalúan los efectos de sus políticas en la competencia.

## 7. Modelo operativo

Fases	Actividades	Responsables	Recursos	Alcances
<b>Fase 1: Técnicas e instrumentos de evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los contenidos de evaluación</li> <li>Seleccionar las técnicas e instrumentos de evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de Talento Humano</li> <li>Investigadora Stefany Toro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento Humano</li> <li>Útiles de oficina</li> <li>Equipo de computo</li> </ul>	Diseñar técnicas e instrumento de evaluación para Distriolmedo Cía. Ltda.
<b>Fase 2: Plan de evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructurar un plan de evaluación</li> <li>Presentar y acordar con el candidato el plan de evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de Talento Humano</li> <li>Investigadora Stefany Toro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento Humano</li> <li>Útiles de oficina</li> <li>Equipo de computo</li> </ul>	Planificar las evaluaciones de las competencias específicas
<b>Fase 3: Portafolios de evidencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprobar la autenticidad de la evidencia histórica</li> <li>Aplicar instrumentos de acuerdo al plan de evaluación</li> <li>Integrar el portafolios de evidencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de Talento Humano</li> <li>Investigadora Stefany Toro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento Humano</li> <li>Útiles de oficina</li> <li>Equipo de computo</li> </ul>	Comprobar la información suministrada por los colaboradores de la empresa
<b>Fase 4: Competencia de candidatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrar la contratación de las evidencias recopiladas</li> <li>Elaborar la cédula de evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de Talento Humano</li> <li>Investigadora Stefany Toro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento Humano</li> <li>Útiles de oficina</li> <li>Equipo de computo</li> </ul>	Dejar constancia de las contrataciones y evidencias recopiladas de los colaboradores
<b>Fase 5: Resultados de la evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientar al candidato</li> <li>Elaborar el reporte de orientación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de Talento Humano</li> <li>Investigadora Stefany Toro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento Humano</li> <li>Útiles de oficina</li> <li>Equipo de computo</li> </ul>	Crear competencias específicas a raíz de los resultados

Elaborado por: Toro Stefany (2017)



## HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA DISTRIOLMEDO CÍA. LTDA.

### Fase 1: Técnicas e instrumentos de evaluación

- **Identificar los contenidos de evaluación**

La presente herramienta tiene como objetivo principal de este procedimiento; proporcionar al evaluador elementos para que identifique los contenidos de evaluación de una Unidad de Competencia Laboral, a partir de su análisis (ver en el siguiente cuadro). Para lo cual es imprescindible describir las siguientes concepciones a fin de que se identifique adecuadamente los conceptos para su ejecución.

Término	Definición
Unidad de Competencia Laboral (UCL)	Una Unidad de Competencia Laboral está conformado por personas que realizan la descripción de un conjunto de funciones productivas, organizadas en elementos de competencia.
Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL)	En el SCCL una persona puede certificarse por una o varias Unidad de Competencia Laboral. Para obtener el certificado, la persona debe someterse a una evaluación que descubra todos los elementos de competencia que la(s) conforma.
Elemento de Competencia	Un elemento de competencia es la descripción de los aspectos críticos de una función productiva y está integrado por el título de la función y sus componentes normativos.
Componentes normativos	Los componentes del elemento de competencia son los aspectos específicos que de forma conjunta y complementaria se consideran para la evaluación de la competencia laboral. Los componentes son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios de desempeño</li> <li>• Campo de aplicación</li> <li>• Evidencias por desempeño</li> <li>• Evidencias por producto</li> <li>• Evidencias de conocimiento</li> <li>• Evidencias de actitudes</li> <li>• Lineamientos para la evaluación</li> </ul>

**Fuente:** Tomado de Dubrin (2003) y adaptado para Distriolmedo Cía. Ltda.

Término	Definición
Criterio de Desempeño (CD)	<p>Los criterios de desempeño se integran por el conjunto de características que deberán tener tanto los resultados obtenidos como el desempeño mismo de la función considerada en un elemento de competencia.</p> <p>Los criterios de desempeño se deben expresar con oraciones en las que se identifiquen claramente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los aspectos esenciales del “desempeño crítico” o del “resultado crítico” (objeto).</li> <li>• La calidad de los resultados que se obtienen por el desempeño o la calidad de la manera en la cual se lleva a cabo una actividad, es decir un “enunciado evaluativo” (acción-condición).</li> </ul>
Los Criterio de Desempeño en la evaluación	<p>En la evaluación de competencia laboral, los CD señalan los atributos, cualidades o requerimientos que debe tener el trabajo de una persona para que sea considerado de calidad. Estas características deben relacionarse y ser observables en las evidencias que marca el mismo elemento de competencia.</p>
Campo de aplicación (CA)	<p>El campo de aplicación es el componente que define las circunstancias y contextos diferenciados en donde el candidato debe demostrar el desempeño que conduce a lograr el resultado expresado por el título del elemento de competencia, dicho de otra manera, el campo de aplicación se refiere a las variantes existentes para el logro de la función considerada en el elemento de competencia.</p> <p>El campo de aplicación está referido por ejemplo: a condiciones de trabajo, equipo utilizado, materiales, técnicas, características de la organización laboral, entre otros, dependiendo de que en ellos se presenten variantes a la competencia</p>
Los Campos de aplicación en la evaluación	<p>Para demostrar su competencia en la evaluación, el candidato deberá generar y presentar las evidencias que marcan los elementos de competencia de la Unidad de Competencia Laboral en los diferentes campos de aplicación. Para la evaluación de competencia laboral, el cumplimiento de lo expresado en los CA es obligatorio.</p>

**Fuente:** Tomado de Dubrin (2003) y adaptado para Distriolmedo Cía. Ltda.

Estas concepciones están entre las más recomendadas, además de aquello es necesario desarrollar y buscar información que al evaluador le vaya a permitir alcanzar mejores resultados antes, durante y después de la aplicación de la herramienta de evaluación.

Para la selección adecuada de técnicas e instrumentos de evaluación, quien va evaluar debe seguir el siguiente procedimiento que le facilita el proceso:

### **Paso 1**

Construir un formato para seleccionar las técnicas e instrumentos pertinentes a los contenidos a evaluar. Este formato deberá contener los siguientes aspectos:

- Datos de identificación, nombre y clave de:
  - La calificación.
  - La Unidad de Competencia Laboral.
  - El elemento.
  - El centro de evaluación.
  - El evaluador.
  
- Espacios para señalar los contenidos de evaluación identificados a partir del análisis de la Unidad de Competencia Laboral, éstos deben estar constituidos por la relación entre los componentes normativos, es decir, la asociación de:
  - Cada una de las evidencias por desempeño, por producto o de conocimiento,
  - Los criterios de desempeño y
  - Los campos de aplicación.
  
- Espacios para registrar la o las técnicas de evaluación
  
- Espacios para registrar el tipo de instrumentos de evaluación seleccionados para cada contenido.

## Formato para Seleccionar Técnicas e Instrumentos de Evaluación

<b>Código y título de la Calificación:</b>		<b>Nivel de competencia</b>	
<b>Código y título de la Unidad de Competencia Laboral:</b>		<b>Clasificación</b>	
<b>Código y título del elemento:</b>			
<b>Nombre y clave del Evaluador:</b>			

CONTENIDO DE EVALUACIÓN			TÉCNICA DE EVALUACIÓN	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
EVIDENCIAS	CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CAMPO DE APLICACIÓN		

Elaborado por: Toro Stefany (2017)

## **Paso 2**

Revise todos los elementos de la Unidad de Competencia Laboral e identifique las evidencias por desempeño y por producto que contienen. Registre en el formato de selección de técnicas e instrumentos, todas las evidencias identificadas en forma de lista.

## **Paso 3**

Localice una de las evidencias por desempeño o por producto que registró en la lista del formato. Con base en ella, identifique en el elemento adecuado, el(los) criterio(s) de desempeño que le corresponde(n). Para hacer esta relación, recuerde que los Componentes de Desempeño deben marcar las cualidades, características o requisitos que presentará la evidencia completa. Registre los Componentes de Desempeño identificados en el formato de selección de técnicas e instrumentos.

## **Paso 4**

Identifique en el mismo elemento de la Unidad de Competencia Laboral las evidencias de conocimiento que contiene. Seleccione aquellas que son observables para el cumplimiento de la evidencia por desempeño o por producto que localizó en el paso 3.

## **Paso 5**

Registre las evidencias de conocimiento seleccionadas en el formato de selección de técnicas e instrumentos de evaluación, en el mismo espacio donde se localizan los Criterios de Desempeño.

## **Paso 6**

Identifique en el mismo elemento de la Unidad de Criterio Laboral los campos de aplicación que contiene. Seleccione aquellos que son aplicables a la evidencia que localizó en el paso 3 y regístrelos en el formato de selección de técnicas e instrumentos de evaluación. Este registro se debe hacer en un espacio diferenciado al de los Criterios de Desempeño, pero debe ser evidente su relación con la evidencia en cuestión.

### **Paso 7**

Realice los pasos 3, 4 y 5 por cada una de las evidencias por desempeño y por producto que enlistó.

### **Paso 8**

Revise la Unidad de Competencias Laborales de referencia, si alguna evidencia de conocimiento no quedó registrada en el formato de selección de técnicas e instrumentos, colóquela al final de la lista de evidencias del paso 2.

### **Paso 9**

Cerciórese que en el formato de selección de técnicas e instrumentos están registrados todas las evidencias, los criterios de desempeño y los campos de aplicación de la UCL. También revise si la relación establecida entre ellos es congruente con la realidad de la función laboral y con las condiciones de operación del CE.

- **Seleccionar las técnicas e instrumentos de evaluación**

Para el estudio como propósito principal es tener este procedimiento para proporcionar al evaluador elementos para que seleccione el tipo de técnicas e instrumentos pertinentes a los contenidos de evaluación identificados, que aseguren objetividad, validez y confiabilidad del proceso de evaluación.

Para elegir las técnicas y los instrumentos de evaluación, el evaluador deberá seguir el siguiente procedimiento:

### **Paso 1**

Revisar los lineamientos generales para la evaluación de cada elemento de la Unidad de Competencia Laboral y prestar atención las indicaciones que presenta para determinar las técnicas y los instrumentos de evaluación de los pasos 2 y 3 de este procedimiento.

## Paso 2

Establezca la o las técnicas de evaluación para cada contenido de evaluación y regístrela(s) en el formato de selección de técnicas e instrumentos. Recuerde que el contenido de evaluación está conformado por una evidencia asociada con Criterios de Desempeño y campos de aplicación. La(s) técnica(s) elegida(s) debe(n) ser pertinente(s) para el tipo de evidencia a recopilar.

Estas pueden ser:

Instrumentos de Evaluación	Técnicas de Evaluación	
	Documental	De campo
Listas de cotejo/verificación	X	X
Guías de Observación		X
Ejercicios prácticos		X
Cuestionarios	X	X
Entrevistas personales		X
Planteamiento de problemas	X	
Estudios de caso	X	
Juego de roles		X
Bitácora o Diario	X	
Pruebas orales		X

Elaborado por: Toro Stefany (2017)

## Paso 3

Establezca los instrumentos de evaluación para cada contenido de evaluación y regístrelos en el espacio correspondiente del formato de selección de técnicas e instrumentos. Los instrumentos elegidos deben ser pertinentes a la(s) técnica(s) de evaluación determinada(s) en el paso 2. Para identificar los instrumentos adecuados, visualice situaciones de evaluación que integren o globalicen toda la información que se requiere obtener del contenido (evidencia, criterios de desempeño, campo de aplicación).

### Fase 2: Establecer de Evaluación

- **Estructurar un plan de evaluación**

El objetivo de este procedimiento es proporcionar los elementos para que el evaluador estructure un plan de evaluación que señale con claridad y precisión el qué, cómo,

dónde, cuándo y con qué se realizará la evaluación del candidato con base en: los resultados del diagnóstico realizado por el centro de evaluación (CE) así como las técnicas e instrumentos seleccionados.

- **Presentar y acordar con el candidato el plan de evaluación**

Proporcionar los elementos para que el evaluador estructure una presentación del plan de evaluación con el propósito de que el candidato esté suficientemente informado sobre los aspectos que debe cubrir durante la evaluación y pueda acordar con el evaluador los aspectos de fecha, hora y lugar de recopilación de evidencia.

### **Fase 3: Portafolios de evidencias**

- **Comprobar la autenticidad de la evidencia histórica**

El evaluador es el responsable de comprobar la autenticidad de la evidencia histórica presentada por el candidato. El candidato es responsable de presentar las evidencias históricas que acordó en el plan de evaluación.

Un portafolio es una compilación de evidencias y registros que documentan todo el proceso de evaluación. El portafolio auxilia al evaluador y al candidato a organizar:

- Los registros de la evidencia generada durante la evaluación de competencias.
- La documentación de la evidencia histórica identificada.
- La documentación relativa al control administrativo del Centro de Evaluación.

Un portafolio de evidencias tiene como eje central de organización una unidad o calificación de competencia laboral a fin de mejorar el clima organizacional, este fin es perseguido por la mayoría de las instituciones; además que las competencias dentro de una unidad u departamento de competencia laboral, permite desarrollar potencialidades en los colaboradores, permitiendo que estos se desarrollen al igual que la empresa.



- **Aplicar instrumentos de acuerdo al plan de evaluación**

Para la aplicación de los instrumentos, el evaluador es el responsable de aplicar los instrumentos de acuerdo al plan de evaluación acordado mientras el candidato es responsable de realizar las actividades de evaluación y generar las evidencias que se establecen en el plan de evaluación acordado; esto a fin de proporcionar al evaluador elementos para realizar la aplicación de los instrumentos de conformidad con el plan de evaluación.

- **Integrar los portafolios de evidencias**

De la misma manera para integrar los portafolios de evidencias el evaluador es el responsable de integrar los portafolios de evidencias y de orientar al candidato en la presentación de las evidencias y documentación necesaria para tal efecto, este paso es esencial para definir y diseñar las orientaciones de los colaboradores. Por ello el candidato o colaborador, dependiendo del tipo de evaluación, es responsable de proporcionar todas las evidencias y la documentación que le solicite el evaluador, de conformidad con el plan de evaluación acordado y con los requerimientos administrativos del Centro de Evaluación que para efectos del caso puede estar a cargo del director o jefe de talento humano.

## **8. Administración de la propuesta**

La administración de la presente propuesta estará a cargo del Jefe de Talento Humano de Distriolmedo o para quien autorice la máxima autoridad de Distriolmedo Cía. Ltda.; pero debe contar con los conocimientos necesarios para saber sobrellevar una responsabilidad tan grande, como la de crear competencias específicas en los colaboradores de la empresa. Además de tener características de liderazgo, don de mando, agradable y buen trato con los demás, esto genera confianza y la interrelación permitirá una mejor inducción.

## **9. Evaluación de la propuesta**

La propuesta genera una evaluación a las competencias específicas de los colaboradores de Distriolmedo Cía. Ltda., pero además los instrumentos que se vayan

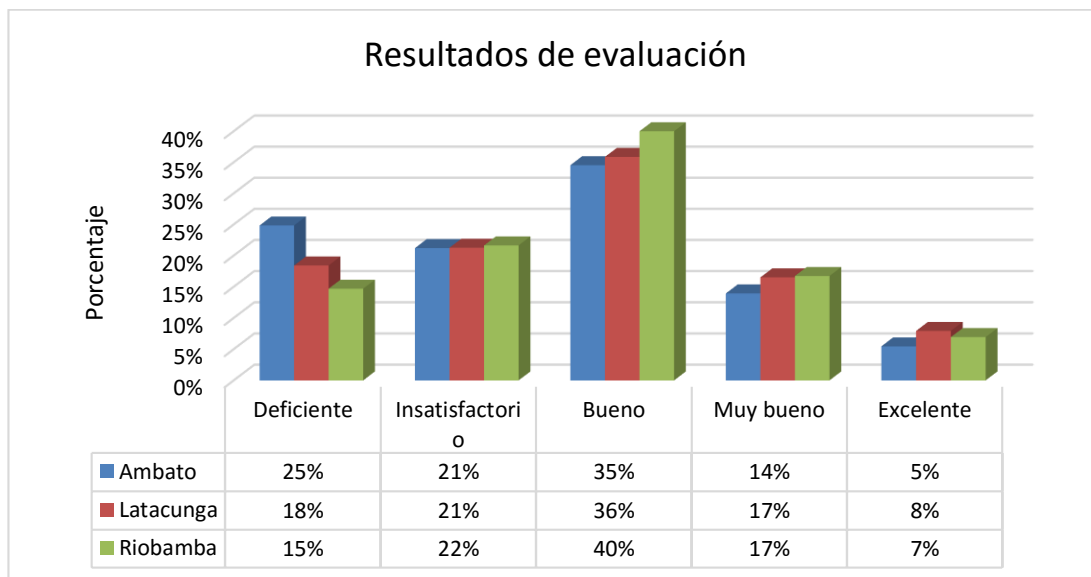
a aplicar en dicha evaluación deben ser valorados previamente para identificar si el tipo de respuestas y resultados solo los deseados por la institución, o a su vez hay que generar reformas, cambios o acciones correctivas en dichos instrumentos, antes de que se los aplique de manera ininterrumpida.

Además de aquello, la persona que administre la propuesta deberá identificar en qué nivel y tiempos debe aplicarse las evaluaciones, además de preparar las acciones correctivas que permitan que después de una evaluación o valoración de las competencias a fin de mejorar el clima laboral, puedan aplicarse nuevas evaluaciones que lleven a mejores resultados que en las primeras aplicaciones; esto entregaría un ciclo de mejoramiento continua dentro de la institución.

## 10. Resultados

La evaluación que da como resultado es aplicada de conformidad al modelo operacional para lo cual se ha decidido aplicar una lista de verificación en cada sucursal de la Distribuidora Olmedo Cía. Ltda., esto a fin de medir las competencias específicas que se están generando, el clima laboral y otros elementos de evaluación que permiten sacar resultados preliminares, los cuales servirán para aplicar acciones correctivas que permitan mejorar los aspectos negativos. Por lo cual se presentan los siguientes resultados.

DISTRIOLMEDO CIA. LTDA.															
Elementos de evaluación	Sucursales														
	Ambato					Latacunga					Riobamba				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Remuneración pagada a la fecha	6	4	3	1	1	4	12	6	5	3	4	8	10	1	0
Trabajo en equipo	2	3	10	0	0	0	5	16	5	4	1	5	12	2	3
Relaciones interpersonales	3	3	6	2	1	5	4	11	7	3	2	6	5	7	3
Comunicación interna	0	2	5	7	1	1	5	14	8	2	0	5	14	1	3
Inducciones y capacitaciones	2	10	1	2	0	6	6	12	6	0	1	1	17	4	0
Generación de competencias específicas	8	4	3	0	0	15	5	4	4	2	12	5	3	3	0
Iniciativa	0	1	13	1	0	2	3	18	6	1	1	1	11	8	2
Colaboración	6	4	3	1	1	4	11	7	4	4	3	9	9	2	0
Clima laboral	12	1	1	1	0	18	12	0	0	0	11	8	4	0	0
Alcance de resultados	1	1	9	4	0	2	2	22	3	1	0	3	10	9	1
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>35</b>	<b>57</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>58</b>	<b>67</b>	<b>113</b>	<b>52</b>	<b>25</b>	<b>36</b>	<b>53</b>	<b>98</b>	<b>41</b>	<b>17</b>
<b>Porcentual</b>	25%	21%	35%	14%	5%	18%	21%	36%	17%	8%	15%	22%	40%	17%	7%



Como se evidencia en los resultados los niveles evaluativos de los distintos elementos, existe un nivel elevado con un puntaje de 3/5 lo que es bueno; mientras que los porcentajes en niveles deficientes e insatisfactorios también están elevados por lo cual es necesario aplicar acciones correctivas y disminuirlos; en este concepto mientras más se acerquen a 0% mejor.

Hay que recalcar que la empresa tiene toda la apertura para incrementar elementos en la evaluación que se crean necesarios a fin de obtener resultados que le permitan crecer, mejorar las competencias específicas de sus colaboradores y mejorar el clima laboral.

## 8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, M. (2014). Perfil de cargos vs Perfil ocupacional. Colombia.
- Bernales, M. (2008). Introucción al Comportamiento Organizacional.
- Brunet. (1987). El clima de trabajo en las orga- nizaciones . México : Trillas .
- Buguer, C. (2012). México: Universidad Nacional Autónoma de México UNAM.
- Caraveo, M. d. (28 de Abril de 2004). Concepto y Dimensiones del clima organizacional. Recuperado el 6 de Octubre de 2016, de [http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones\\_del\\_clima\\_organizacional.pdf](http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf)
- Cauas, D. (2010). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigacion . Academia Edu, 56.
- Celis, C. (2014). MPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL. Medellín: [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13586/1/ENSAYO\\_DE\\_GRADO\\_.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13586/1/ENSAYO_DE_GRADO_.pdf).
- Chano, I. (2011). Tipo de investigación a la que pertenece: Descriptiva y Exploratoria.
- CHIAVENATO, I. (2007). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. MEXICO: LITOGRAFICA INGRAMEX S.A. DE CV.,CENTENO 162-1, COL.GRANJAS ESMERALDA, MEXICO, D.F.
- Chiavenato, I. (2015). Administración de recursos humanos. México D.F.: McGraw-Hill - Interamericana. doi:970-10-6104-7
- Colmenares, M., & Medina, M. (2012). Los Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos para el desarrollo de los trabajadores en la empresa Agrollano Suplidores, C.A. Carabobo, Colombia: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1864/1/106468.pdf>.

- Cordovéz, B. y. (2005). Descripción del clima organizacional en una empresa del sector alimenticios. Santa Fe de Bogotá: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000134&pid=S1794-9998200600020001300012&lng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000134&pid=S1794-9998200600020001300012&lng=es).
- Cruz, M., Rojas, C., Vega, P., & Villegas, J. (2008). Administración Potencial de las personas en competitividad. Medellín: Hurtado C-MP.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Revista Universum, 40-56.
- Davalos, L. (2015). FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL.
- Diana Vega, A. A. (2006). Panorama sobre los estudios del clima Organizacional en Bogotá, Colombia 1994-2005. Panorama sobre los estudios del clima Organizacional en Bogotá, Colombia 1994-2005. Bogotá, Colombia.
- Díaz, A. (2007). Perfil de un cargo. España: PSICOLOGIA LABORAL - PRAXIS LTDA.
- Dubrin, A. (2003). Fundamento del Comportamiento Organizacional. Mexico : Thompson editores.
- E. LANHAM, P. (1990). VALUACIÓN DE PUESTOS. MEXICO: COMPAÑÍA EDITORIAL, S.A. DE CV MEXICO.
- Estéfano, R. (2012). El clima Organizacional y Crecimiento Empresarial. Argentina: Universidad Nacional de Buenos Aires.
- Fernández, J. C. (2008). Administración del Cambio .
- Fernández, S. (2001). Desarrollo de las Competencias Laborales . Bogotá : Tercera .
- G., P. (2015). Innovación social y educativa . <http://iris.paho.org/xmlui/handle>.
- Garrido, F. (2010). Administración del Cambio.
- Gary Dessler, R. V. (2004). Administración de Recursos Humanos. México.

- González, G. (2012). Manual de funciones. España: <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>.
- González, M. d., & Moro, C. M. (2009). La evaluación por competencias: propuesta de un sistema de medida para el grado en Información y Documentación. Barcelona: <http://bid.ub.edu/23/delamano2.htm>.
- INEN. (2007). Requisitos de competencia laboral. Quito, Ecuador: Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN.
- Irene, A. (2005). Influencia en el entorno social en el desarrollo de las capacidades de los o las adolescentes. [http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202005/Influencia\\_del\\_entorno\\_social\\_en\\_el\\_desarrollo\\_de\\_los\\_adolescentes.pdf](http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202005/Influencia_del_entorno_social_en_el_desarrollo_de_los_adolescentes.pdf).
- J., M. Á. (2006). Conceptualización de Clima Organizacional . [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html).
- Kinicky, S. (2014). La organización y sus componentes . Mexico: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/meza\\_b\\_fd/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf).
- McClelland, D. (1973). American Psychologist. Testing for competence rather than intelligence.
- Mendoza, I. (2013). Competencias básicas, genéricas y específicas. Mexico : <http://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/competencias-basicas-genericas-y-especificas/>.
- Mendoza, I. (12 de SEPTIEMBRE de 2013). UTEL BLOG. Recuperado el 6 de OCTUBRE de 2016, de <http://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/competencias-basicas-genericas-y-especificas/>

- Mertens, L. (2000). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- Muñoz, E., Coll, J., Torrent, M., & Linares, L. (4 de Marzo de 2006). Science Direct. Recuperado el 17 de Octubre de 2016, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656706703341>
- OCDE. . (2011). HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA. <https://www.oecd.org/daf/competition/98765433.pdf>.
- Onofre, L. (2014). El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el Desempeño Laboral. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Palma, J. (s.f.). Monografías.com. Recuperado el 8 de Julio de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
- Páramo. (2004). Clima laboral en las organizaciones a nivel general. [http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1212/2/PG%20297\\_TESIS%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf](http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1212/2/PG%20297_TESIS%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf).
- Pereira, K. (2014). Clima laboral y Servicio al Cliente. Quetzaltenango: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Pereira-Catherine.pdf>.
- Quiroga, Y. (2012). IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LOS RESULTADOS DE UNA EMPRESA Y LA COMPETITIVIDAD. México: <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.pdf>.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson Education.
- Rodríguez, J. (2003). Gestión Organizacional. Madrid: Thomson.
- Rodríguez, A. (2007). Las competencias en el espacio europeo de educación superior. Humanismo y Trabajo Social. España : <http://www.redalyc.org/pdf/678/67800606.pdf>.

- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill. doi:970-10-5753-8
- Sanchez, J. (2013). El manual de funciones de la empresa. España: <https://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>.
- Santos, M. (2008 ). Herramientas para evaluar la competencias. Mexico : <http://www.el-mexicano.com.mx/informacion/editoriales/editorial/3/16>.
- Tito, A. (2013). La organizacion y sus componentes. Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- UNE 66173. (2003). Los recursos humanos en un sistema de gestión de calidad . <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/une-66173-2003-gestic3b3n-de-las-competencias.pdf>.
- Vargas, F. (1998). GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. Lima - Peru: <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitacion.pdf>.
- Venutolo, D. E. (2009). ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS: EL TRANSPORTE VERTICAL EN LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES . Buenos Aires : <https://riunet.upv.es> Univerdidad Pólitecnica de Valencia .
- Yovane, C. (2011). Descripción de cargo o puesto de trabajo. España: [http://www.cristianfreire.com/cya/tp2011/descripcion\\_perfil\\_de\\_cargo.pdf](http://www.cristianfreire.com/cya/tp2011/descripcion_perfil_de_cargo.pdf).

## **WEBGRAFÍA**

- <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=LA+IMPORTANCIA+DE+LAS+COMPETENCIAS+ESPECIFICAS&ots=zZUXsq67m4&sig=1-ZLVTLr4bCUWEDlmkw4GLfriIs#v=onepage&q=LA%20IMPORTANCIA%20DE%20LAS%20COMPETENCIAS%20ESPECIFICAS&f=false>



- <http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA146892225&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=02574314&p=AONE&sw=w&authCount=1&isAnonymousEntry=true>
- <http://www.gestiopolis.com/diagnostico-clima-laboral-impacto-empresas-produccion-servicios/>
- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3197116>
- <http://www.raco.cat/index.php/Papers/article/view/133027/182941>
- [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=v\\_sFY1XRFaIC&oi=fnd&pg=PA142&dq=el+clima+laboral&ots=TpgXprWHLU&sig=0q3MPS-M6tdW2f0EwwYqRRydFNI#v=onepage&q=el%20clima%20laboral&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=v_sFY1XRFaIC&oi=fnd&pg=PA142&dq=el+clima+laboral&ots=TpgXprWHLU&sig=0q3MPS-M6tdW2f0EwwYqRRydFNI#v=onepage&q=el%20clima%20laboral&f=false)
- <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v2n2/v2n2a13.pdf>
- <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/433>
- [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=47aiKacwZrUC&oi=fnd&pg=PA95&dq=modelo%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de%20competencias%20laborales&ots=x2tzpK6R52&sig=UHATdLtnx2rezX8O\\_vpDxUia3Vo#v=onepage&q=modelo%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de%20competencias%20laborales&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=47aiKacwZrUC&oi=fnd&pg=PA95&dq=modelo%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de%20competencias%20laborales&ots=x2tzpK6R52&sig=UHATdLtnx2rezX8O_vpDxUia3Vo#v=onepage&q=modelo%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de%20competencias%20laborales&f=false)
- [http://www.centrosur.com.ec/sites/default/files/MANUAL\\_DE\\_PROCESOS\\_Y\\_PROCEDIMIENTOS\\_INFORME\\_RENDICION\\_CUENTAS.pdf](http://www.centrosur.com.ec/sites/default/files/MANUAL_DE_PROCESOS_Y_PROCEDIMIENTOS_INFORME_RENDICION_CUENTAS.pdf)
- <http://www.cooperacioninternacional.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Resumen-Plan-Nacional-Buen-Vivir-esp%C3%B1ol.pdf>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>
- <http://es.slideshare.net/paguzman16/trabajo-gth1>

- <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7355/3/657.45-F634d-Capitulo%20II.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml#ixzz4DqfphUS>
- <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6821/1/FCHE-IFTGPI-40.pdf>
- <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci\\_arttext&tIng=pt](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext&tIng=pt)

## 9 ANEXOS

### Anexo 1: Validación de la encuesta

Solicitado por la señorita Stefany Del Rocío Toro Andino, yo Diego Fernando Acosta Camino con C.I. 1803914751 como profesional en el área económica, financiera y estadística he procedido a evaluar la comprobación de la hipótesis de la presente investigación de pregrado a presentar en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, dando el siguiente criterio:

La investigación se encuentra correcta a mi parecer según lo observado en la estructura y desarrollo de la investigación, según las especificaciones técnicas de la facultad; por lo que a partir del desarrollo de resultados se observa que para la comprobación de hipótesis los datos fueron tomados adecuadamente, según correspondían las preguntas para cada una de las variables en discusión (Competencias específicas y Clima Laboral).

Por lo que, evidenciado las tablas de frecuencias observadas y frecuencias esperadas se ha cruzado la información de una manera correcta y de la misma manera la aplicación de la fórmula para la obtención de los datos esperados; con lo cual al detallar la fórmula del estadígrafo del chi cuadrado que por cierto se aplica para muestras poblacionales mayores a 30 casos; es correcta y da el mismo resultado que lo obtenido generando el remplazo de datos en la fórmula.

Por tanto, puedo dar fe de que el resultado de 8,71 es el correcto y se valida la información, procediendo a comprobar el chi cuadrado tabla que es de 7,81 con un nivel de confianza del 95% y un error al 5%; procediendo a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna la cual enuncia “Las competencias específicas impactan notablemente en el clima laboral de la Empresa Distriolmedo Cía. Ltda. Del Cantón Latacunga”.

Atentamente;

Econ. Diego Fernando Acosta Camino  
**Gerente CODEPRO**  
032420780

**Anexo 2: Encuesta Piloto**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**Objetivo:** Determinar el impacto de las competencias específicas en el clima laboral de la empresa Distriolmedo Cía. Ltda. Del Cantón Latacunga.

**Instrucciones:** Marque con una X según corresponda

**DESARROLLO**

- 1. ¿Sabe usted cuales son los lineamientos de las actividades de su puesto de trabajo?**

Si

No

- 2. ¿Conoce usted las competencias que tiene en el puesto de trabajo?**

Si

No

- 3. ¿Las evaluaciones a sus actividades son enfocadas a resultados?**

Si

No

- 4. ¿Usted conoce el procedimiento para poder acceder y ascender a otro puesto de trabajo en la empresa?**

Si

No

- 5. ¿Considera que las capacitaciones que recibe están acorde a sus actividades a realizar?**

Si

No

- 6. ¿Cree usted que la distribución del trabajo es equitativa?**

Si

No

- 7. ¿Se estimula el desarrollo personal y profesional en la empresa?**

Si

No

**8. ¿Ha recibido reconocimientos cuando cumple con las metas establecidas?**

Si

No

**9. ¿Cuenta usted con equipos y materiales adecuados para la realización de su trabajo?**

Si

No

**10. ¿Existe colaboración por parte de sus compañeros?**

Si

No

**11. ¿Cómo consideraría usted el clima laboral de la empresa?**

Si

No

**12. ¿Considera que una herramienta que permita evaluar las competencias específicas de cada puesto de trabajo, ayude a mejorar el clima laboral?**

Si

No

**Gracias por su colaboración**

### **Anexo 3: Encuesta aplicada**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**Objetivo:** Determinar el impacto de las competencias específicas en el clima laboral de la empresa Distriolmedo Cía. Ltda. Del Cantón Latacunga.

**Instrucciones:** Marque con una X según corresponda

#### **DESARROLLO**

**1. ¿Conoce usted los lineamientos de las actividades de su puesto de trabajo?**

Si

No

**2. ¿Conoce usted las competencias del puesto de trabajo?**

Si

No

**3. ¿Las evaluaciones a sus actividades son enfocadas a resultados?**

Si

No

**4. ¿Usted conoce el procedimiento para poder acceder y ascender a otro puesto de trabajo en la empresa?**

Si

No

**5. ¿Usted considera que las capacitaciones que recibe están acorde a sus actividades a realizar?**

Si

No

**6. ¿Cree usted que la distribución del trabajo es equitativa dentro de la empresa?**

Si

No

**7. ¿Se estimula el desarrollo personal y profesional en la empresa?**

Si

No

**8. ¿Ha recibido reconocimientos cuando cumple con las metas establecidas?**

Siempre

De vez en cuando

Casi nunca

Nunca

**9. ¿Cuenta usted con equipos y materiales adecuados para la realización de su trabajo?**

Si

No

**10. ¿Existe colaboración por parte de sus compañeros para la realización de las tareas asignadas?**

Si

No

**11. ¿Cómo consideraría usted el clima laboral de la empresa?**

Muy de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Poco en desacuerdo

**12. ¿Considera que una herramienta que permita evaluar las competencias específicas de cada puesto de trabajo, ayude a mejorar el clima laboral?**

Si

No

**Gracias por su colaboración**