

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2017

---

**Tema:** “Las competencias gerenciales y el clima laboral de las empresas familiares en la provincia de Tungurahua”

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano

**Autora:** Ingeniera Viviana Alexandra Chicaiza Chaguamate

**Director:** Ingeniero Edwin Javier Santamaría Freire, MBA.

Ambato – Ecuador

2020

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA. e integrado por los señores: Ingeniero Oswaldo Santiago Verdesoto Velástegui MBA. e Ingeniero Wilson Fernando Jiménez Castro Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptar el Informe Investigación con el tema: “Las Competencias Gerenciales y el Clima Laboral de las Empresas Familiares en la Provincia de Tungurahua”, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Viviana Alexandra Chicaiza Chaguamate, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
*Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*

**Presidente y Miembro del Tribunal**

-----  
*Ing. Oswaldo Santiago Verdesoto Velástegui MBA.*

**Miembro del Tribunal**

-----  
*Ing. Wilson Fernando Jiménez Castro Mg.*

**Miembro del Tribunal**

## **AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “Las competencias gerenciales y el clima laboral de las empresas familiares en la provincia de Tungurahua”, le corresponde exclusivamente a la Ingeniera Viviana Alexandra Chicaiza Chaguamate, Autora bajo la Dirección de Ingeniero Edwin Javier Santamaría Freire, MBA., Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Ingeniera, Viviana Alexandra Chicaiza Chaguamate

C.C.: 180387081-3

**AUTORA**

-----  
Ingeniero, Edwin Javier Santamaría Freire, MBA.

C.C.: 180293142-6

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
Ingeniera, Viviana Alexandra Chicaiza Chaguamate

C.C.: 180387081-3

**AUTORA**

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA .....	i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas .....	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN .....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	ix
<i>DEDICATORIA</i> .....	x
<i>AGRADECIMIENTO</i> .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xii
EXECUTIVE SUMMARY .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	2
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO .....	2
2.1. Área de conocimiento .....	2
2.2. Líneas de investigación .....	2
3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	2
3.1. Tiempo de ejecución .....	2
3.2. Financiamiento .....	2
3.3. Autor .....	2
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA .....	3
4.1. Definición del problema de la investigación .....	3
4.2. Objetivos de la investigación .....	5
4.2.1. Objetivo general .....	5
4.2.2. Objetivos específicos .....	5
4.3. Justificación de la investigación .....	6
4.4. Marco teórico referencial .....	7
4.4.1. Competencias .....	7
4.4.1.1. Competencias gerenciales .....	8
4.4.1.2. Habilidades gerenciales .....	9
4.4.1.3. Tipos de Competencias Gerenciales .....	9

4.4.1.4.	Modelos clásicos de capacidades gerenciales .....	11
4.4.2.	Clima Laboral .....	13
4.4.2.1.	Componentes del clima laboral .....	13
4.4.2.2.	Tipos de clima organizacional.....	14
4.4.2.3.	Medición del clima laboral.....	15
4.4.3.	Empresas Familiares .....	16
4.4.3.1.	Modelos de empresas familiares .....	17
4.4.3.2.	Modelo de los tres círculos.....	17
4.4.3.3.	Modelo de los cinco círculos.....	18
4.4.3.4.	Características de la empresa familia .....	19
4.5.	Metodología.....	20
4.6.	Paradigma Fenomenológico .....	20
4.7.	Enfoque de investigación.....	20
4.8.	Modalidad Básica de investigación .....	21
4.9.	Niveles o tipos investigación.....	22
4.10.	Población y muestra.....	22
4.11.	Operacionalización de Objetivos .....	25
4.12.	Plan de recolección de información .....	28
4.13.	Técnica de recolección de información .....	29
4.14.	Instrumento de recolección de información.....	29
4.15.	Validación del instrumento de recolección.....	30
4.16.	Procesamiento de la información.....	31
5.	DESCRIPCIÓN DETALLADA.....	32
6.	CONCLUSIONES.....	64
7.	RECOMENDACIONES .....	65
8.	REFERENCIAS CITADAS .....	66
9.	ANEXOS .....	69

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Modelos clásicos de capacidades gerenciales .....	12
Tabla N° 2: Establecimientos de la Provincia de Tungurahua .....	23
Tabla N° 3: Operacionalización de Objetivos .....	27
Tabla N° 4: Alfa de Cronbach .....	30
Tabla N° 5: Tipo de Empresa .....	32
Tabla N° 6: Rol en la empresa .....	33
Tabla N° 7: Cargo dentro de la empresa.....	34
Tabla N° 8: Antigüedad de la empresa .....	35
Tabla N° 9: Cantidad de trabajadores de la familia .....	36
Tabla N° 10: Cantidad de trabajadores fuera de la familia.....	37
Tabla N° 11: Principios de dirección .....	38
Tabla N° 12 Capacitación mejora el clima organizacional.....	39
Tabla N° 13: Capacidad y Habilidad .....	40
Tabla N° 14: Competencias gerenciales .....	41
Tabla N° 15 Motiva cumplimiento de objetivos.....	42
Tabla N° 16 Delegación de actividades .....	43
Tabla N° 17: Comunicación abierta y participativa.....	44
Tabla N° 18: La habilidad de resolver conflictos evita desmotivación .....	45
Tabla N° 19: Clima Organizacional.....	46
Tabla N° 20: Dirección de Personas .....	47
Tabla N° 21: Gestión del cambio y desarrollo de la organización .....	48
Tabla N° 22: Liderazgo.....	49
Tabla N° 23: Comunicación .....	50
Tabla N° 24: Toma de decisiones .....	51
Tabla N° 25: Trabajo en equipo.....	52
Tabla N° 26: Resolución de conflictos .....	53
Tabla N° 27: Empatía con la empresa.....	54
Tabla N° 28: Desarrollo de estrategias .....	55
Tabla N° 29: Delegación.....	56
Tabla N° 30: Escucha .....	57
Tabla N° 31: Tenacidad .....	58

Tabla N° 32: Adaptabilidad al cambio .....	59
Tabla N° 33: Análisis de problemas .....	60
Tabla N° 34: Coeficiente de Correlación de Spearman .....	61
Tabla N° 35: Competencias más significativas .....	63

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Modelo de los tres círculos. ....	17
Gráfico N° 2 Modelo de los cinco círculos.....	18
Gráfico N° 3: Tipo de Empresa .....	32
Gráfico N° 4: Rol en la empresa.....	33
Gráfico N° 5: Cargo dentro de la empresa.....	34
Gráfico N° 6: Antigüedad de la empresa .....	35
Gráfico N° 7: Cantidad de trabajadores de la familia .....	36
Gráfico N° 8: Cantidad de trabajadores fuera de familia.....	37
Gráfico N° 9: Principios de dirección.....	38
Gráfico N° 10 Capacitación mejorara el clima organizacional .....	39
Gráfico N° 11: Capacidad y Habilidad .....	40
Gráfico N° 12: Competencias gerenciales .....	41
Gráfico N° 13: Motiva cumplimiento de objetivos .....	42
Gráfico N° 14: Delegación de actividades.....	43
Gráfico N° 15: Comunicación abierta y participativa.....	44
Gráfico N° 16: La habilidad de resolver conflictos evita desmotivación .....	45
Gráfico N° 17: Clima Organizacional.....	46
Gráfico N° 18: Dirección de Personas .....	47
Gráfico N° 19: Gestión del cambio y desarrollo de la organización .....	48
Gráfico N° 20: Liderazgo .....	49
Gráfico N° 21: Comunicación .....	50
Gráfico N° 22: Toma de decisiones .....	51
Gráfico N° 23: Trabajo en equipo.....	52
Gráfico N° 24: Resolución de conflictos .....	53
Gráfico N° 25: Empatía con la empresa .....	54
Gráfico N° 26: Desarrollo de estrategias .....	55
Gráfico N° 27: Delegación .....	56
Gráfico N° 28: Escucha .....	57
Gráfico N° 29: Tenacidad .....	58
Gráfico N° 30: Adaptabilidad al cambio .....	59
Gráfico N° 31: Análisis de Problemas .....	60

## **DEDICATORIA**

*A Dios y a la Virgen Santísima del Cisne por darme sus bendiciones, salud y fuerzas para realizar uno más de mis sueños.*

*A mi madre Paty por creer en mí y apoyarme incondicionalmente, con su ejemplo me enseña el valor de la perseverancia, para cada día seguir adelante cumpliendo con mis ideales y objetivos plantados, y así conseguir mejores días en nuestras vidas.*

*A mis Abuelitos Jorge y Olga quienes me han dado su amor de padres, con sus consejos han formado en mí, valores y principios convirtiéndome en una excelente persona y buena hija.*

*A mis amigos (as) quienes han estado conmigo cuando más los he necesitado, por eso a ellos dedico mi esfuerzo.*

*A la persona favorita corazón celeste por estar junto a mí y formar parte de mis sueños.*

*Para todos ustedes, con mucho cariño.*

**Viviana Alexandra**

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios, por ser mi fortaleza en cada paso que doy, y por darme sabiduría para afrontar los obstáculos que se presentan en mi vida personal y profesional.*

*A la prestigiosa Universidad Técnica de Ambato, Facultad Ciencias Administrativas, Dirección de Posgrado, en el programa Maestría en Gestión de Talento Humano Cohorte 2017, por darme la oportunidad de especializarme profesionalmente, además agradezco a los docentes quienes con su experiencia me han brindado una excelente formación.*

*A mis compañeros de maestría que en esta etapa de mi vida se convirtieron en verdaderos amigos, por su valiosa amistad y por compartir sus experiencias profesionales.*

*Quiero expresar mi sentimiento de agradecimiento, gratitud y consideración a mi director Ing. Edwin Javier Santamaría Freire, quien con mucha paciencia y orientación me ha compartido sus conocimientos y consejos para culminar con éxito el presente proyecto de investigación.*

*Igualmente, mi profundo agradecimiento al tribunal evaluador Ing. Santiago Verdesoto; e Ing. Fernando Jiménez por su incondicional apoyo y consideraciones brindadas a mi persona.*

**Viviana Alexandra**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2017**

**TEMA:** “Las Competencias Gerenciales y el Clima Laboral de las Empresas Familiares en la Provincia de Tungurahua”.

**AUTORA:** *Ingeniera, Viviana Alexandra Chicaiza Chaguamate*

**DIRECTOR:** *Ingeniero, Edwin Javier Santamaría Freire, MBA.*

**FECHA:** *27 de febrero del 2020*

**RESUMEN EJECUTIVO**

Las empresas familiares aportan en la fuerza laboral y en la economía de un país, en el desarrollo de los sectores productivos, donde el principal objetivo de la presente investigación consiste en analizar la influencia de las competencias gerenciales en el clima laboral de las empresas familiares en la provincia de Tungurahua.

La metodología que se empleó fue a través del diseño fenomenológico a fin de explorar experiencias con respecto al fenómeno objeto de estudio, se aplicó un enfoque cualitativo, además se utilizó la modalidad de investigación de campo, bibliográfico documental y transversal, porque a través de ellas se extraerá por única vez información a la muestra de 378 empresas familiares de la provincia de Tungurahua, a los cuales se les aplicó la técnica de la encuesta, la misma que fue validada por Alfa de Cronbach.

Finalmente se diseñó el coeficiente de correlación de Spearman para determinar el nivel de relación entre las variables en estudio, es decir las competencias gerenciales se relacionan con la dirección de personas, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, delegación como competencias más representativas en la empresa familiar.

Considerando a las competencias gerenciales que son de vital importancia para mejorar el clima laboral, con la finalidad de alcanzar el crecimiento, sostenibilidad y continuidad de la empresa familiar.

**DESCRIPTORES:** COMPETENCIAS, CLIMA LABORAL, EMPRESA FAMILIAR, FUERZA LABORAL, DIRECCIÓN DE PERSONAS, COMPETENCIAS GERENCIALES.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2017**

**THEME:** “Las Competencias Gerenciales y el Clima Laboral de las Empresas Familiares en la Provincia de Tungurahua”.

**AUTHOR:** *Ingeniera, Viviana Alexandra Chicaiza Chaguamate*

**DIRECTED BY:** *Ingeniero, Edwin Javier Santamaría Freire, MBA.*

**DATE :** *February 27, 2020*

**EXECUTIVE SUMMARY**

Family businesses contribute to the workforce and economy of a country, in the development of productive sectors, where the main objective of this research is to analyze the influence of managerial skills on the work environment of family businesses in the Tungurahua province.

The methodology that was used was through the phenomenological design in order to explore experiences with respect to the phenomenon under study, a qualitative approach was applied, and the field research, bibliographic, documentary and cross-sectional modality was used, because through them Information will be extracted for the only time from the sample of 378 family businesses in the Tungurahua province, to which the survey technique was applied, which was validated by Alfa de Cronbach.

Finally, the Spearman correlation coefficient was designed to determine the level of relationship between the variables under study, that is, managerial skills are related to the direction of people, communication, teamwork, leadership, decision-making, delegation as more representative in the family business.

Considering the managerial competences that are of vital importance to improve the work environment, in order to achieve the growth, sustainability and continuity of the family business.

**KEY WORDS:** COMPETENCES, WORK CLIMATE, FAMILY BUSINESS, LABOR FORCE, PEOPLE MANAGEMENT, MANAGEMENT COMPETENCES.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el estudio de empresas familiares es relevante en el país, debido al gran aporte a la económica nacional. Es así como las empresas familiares para conseguir la continuidad deberán poseer la visión empresarial que le permita saber dónde quiere llegar a futuro, por esto que considero importante abarcar el tema de las competencias gerenciales como factor que influyen en el clima laboral.

Es importante mencionar que el clima laboral dependerá de cómo incide directamente el manejo de conflictos laborales, ya que existe escaso liderazgo por parte del nivel gerencial, lo cual no permite tomar buenas decisiones, esto se debe a que muchas de las veces quien dirige la empresa son miembros de la familia, esto ocasionará que el personal se sienta desconforme y desmotivado para trabajar en equipo, limitando de esta manera el cumplimiento de metas.

Se debe destacar que la generación competencias gerenciales permitirá mejorar el trabajo y satisfacción laboral en los miembros de las empresas familiares, para alcanzar los objetivos o metas empresariales, así se cumplirá el deseo de la empresa familiar mantenerse en el tiempo y transferir a la siguiente generación.

Este trabajo de investigación posee fundamentación teórica tomada de criterios de autores que han realizado estudios referentes a la presente investigación, planteamiento de objetivo general y objetivos específicos, así como también la justificación que permita determinar por qué se realizará el presente proyecto de investigación, además se desarrolló la metodología de la investigación como propósito principal para sustentar la investigación, se presenta los resultados y finalmente se plantea conclusiones y recomendaciones que permitan alcanzar la pertenecía de la empresa familiar en el mercado.

## **1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

“Las competencias gerenciales y el clima laboral de las empresas familiares en la provincia de Tungurahua”

## **2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO**

### **2.1. Área de conocimiento**

Educación comercial y administración.

### **2.2. Líneas de investigación**

Desarrollo territorial y empresarial.

## **3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **3.1. Tiempo de ejecución**

**Fecha de Inicio:** 6 de Julio 2018 **Fecha de Fin:** 27 de febrero 2020

### **3.2. Financiamiento**

Para la ejecución del presente proyecto de investigación se requiere de recursos materiales, físicos, bibliográficos, económicos, con el valor total de \$3.650,59

### **3.3. Autor**

**Nombre:** *Chicaiza Chaguamate Viviana Alexandra*

**Grado académico:** *Tercer Nivel*

**Teléfono:** *0939892454 - 032871701*

**Correo electrónico:** *vivis\_alexandrac@hotmail.com*

**Nombre:** *Santamaría Freire Edwin Javier*

**Grado académico:** *Cuarto Nivel*

**Teléfono:** *0998011333*

**Correo electrónico:** *edwinjsantamaria@uta.edu.ec*

## **4. DESCRIPCIÓN DETALLADA**

### **4.1. Definición del problema de la investigación**

En el mundo, las empresas familiares contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB) del país, llegando a ser fuente importante para el desarrollo mundial, a la vez generador de puestos de trabajo para familiares o no familiares, la mayor parte de estas empresas están constituidas como micro, pequeñas y medianas empresas (Santamaría Freire & Chicaiza Chaguamate, 2016).

En Ecuador el 77% de las empresas más grandes del país son familiares, en la pequeña y mediana empresa es el 95%, generando el 51% del PIB del país, estas empresas influyen en la economía, pero son muy vulnerables a las condiciones de mercado y problemas de la familia (Santamaría & Pico, 2015). Actualmente, se precisa potencializar el talento humano sus conocimientos, habilidades y destrezas, para incrementar la competitividad de las empresas familiares; por lo tanto, los miembros de las empresas familiares deben desarrollar competencias, que permitan alcanzar un adecuado clima laboral entre miembros sean estos familiares o no familiares, y así la empresa familiar logre sobrevivir a la continuidad o sucesión de la administración familiar.

La provincia de Tungurahua se caracteriza por alto nivel de emprendimiento, en establecimientos de producción, comercialización, servicios, etc. convirtiéndose así, en la provincia con mayor generación de empleos. De lo cual, más del 95% de estos son empresas familiares, donde es necesario gestionar adecuadamente las competencias del talento humano.

La gestión por competencias es considerada en la actualidad, dentro de las buenas prácticas organizacionales. Se trata de un método sólido con muchos años de vigencia y que, como es lógico, ha sufrido cambios y transformaciones, para adaptarse a las realidades del contexto, y ha evolucionado básicamente en sus detalles y aplicaciones. Se basa básicamente a la aplicación de las competencias que se relacionan a ciertos colectivos o grupos de personas. Las competencias gerenciales se refieren como su nombre lo indica, aquellas características que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir son jefes o nivel de gerencia (Alles, 2017).

La importancia de potencializar competencias gerenciales en los jefes y gerentes permite mejorar el clima laboral, puesto que, el gerente debe participar en el acompañamiento como guía y motivador, para que el personal a su cargo, trabaje en equipo, así sus miembros sientan compromiso de alcanzar los objetivos y metas organizacionales a través del desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas que transmita el nivel gerencial.

El desarrollo de las competencias gerenciales es necesario para mejorar el desempeño laboral de los gerentes, administradores y directivos, entre las cuales se destaca falta de liderazgo y clima laboral inadecuado para poder manejar conflictos en la empresa familiar.

El clima laboral es el resultado de las percepciones de los trabajadores asociados a su ambiente de trabajo (Ramos & Tejera, 217). Ha sido siempre un factor importante dentro de las organizaciones, independientemente de la naturaleza de sus actividades, ya que éste, a través de una evaluación, determina su influencia en la consecución de los objetivos que se proponen, tanto personal como organizacionalmente (Enríquez & Calderón, 2017).

El talento humano como elemento importante para las empresas sea esta familiar o no, el clima laboral es el factor que influye en las personas, para que estos puedan desarrollarse de manera eficiente y eficaz en área de trabajo. A través de un adecuado clima laboral, se genera satisfacción laboral entre los colaboradores, considerando que estos factores son influidos por la cultura, la experiencia y tradiciones que pongan en manifiesto cada colaborador en su puesto de trabajo.

Por tanto, se determina que el problema de investigación es: La poca generación de competencias gerenciales afecta el clima laboral de las empresas familiares en la provincia de Tungurahua.

## **4.2. Objetivos de la investigación**

### **4.2.1. Objetivo general**

Analizar la influencia de las competencias gerenciales en el clima laboral de las empresas familiares en la provincia de Tungurahua.

### **4.2.2. Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente las competencias gerenciales y el clima laboral en las empresas familiares.
- Determinar las competencias gerenciales más representativas de la empresa familiar en la provincia de Tungurahua.
- Establecer el nivel del clima laboral en los sectores de actividad económica referentes de empresas familiares.
- Relacionar las competencias gerenciales con el clima laboral necesario para el crecimiento en las empresas familiares.

### **4.3. Justificación de la investigación**

Hoy en día las empresas familiares, presenta gran impacto en la economía del país, razón por la cual, es necesario conocer las competencias gerenciales que desarrollan en este tipo de empresas, que ayude a disminuir la problemática planteada, por lo tanto, es relevante el estudio de ambas variables, a fin de mejorar en los propietarios, nivel administrativo y gerencial la capacidad de liderazgo y comunicación para ser buenos jefes y líderes, creando un buen clima laboral dentro de la empresa familiar, el cual permitirá que el talento humano se sienta satisfecho y motivado para contribuir hacia el desarrollo empresarial de la organización.

Es de interés para las empresas familiares fortalecer las herramientas de gestión de competencias del talento humano de manera que los emprendimientos pasen a convertirse en empresas estables a lo largo del tiempo, se fortalezcan y crezcan permitiendo el desarrollo de la provincia y del país.

La investigación es importante para desarrollar herramientas de gestión de competencias gerenciales que permita manejar un adecuado clima laboral en las empresas familiares de manera que se transforme la administración empírica en gestión eficiente de los recursos empresariales y de esta forma se genere estabilidad laboral para la familia y réditos económicos para hacer sostenible la empresa en el tiempo.

El presente trabajo de investigación beneficia a los propietarios de las empresas familiares que requieren desarrollar competencias para mejorar el desempeño del talento humano de manera que el clima organizacional mejore y por lo tanto la empresa obtenga mejores resultados de las personas a través de un adecuado clima laboral. Además, se beneficia a los miembros de la familia empresaria y trabajadores en general.

Al desarrollar y poner en práctica la presente investigación, mejorara el nivel administrativo y gerencial de las empresas familiares, puesto que, se comprometan en capacitarse, de modo que pueda generar todos los conocimientos, habilidades y destrezas, a fin de que exista un adecuado clima laboral y se incremente la capacidad del talento humano para el desarrollo e innovación dentro de la empresa.

El proyecto de investigación es factible y viable, porque para realizar el estudio de la presente temática se utilizará todos los conocimientos adquiridos durante el proceso académico en la maestría en Gestión del Talento Humano Cohorte 2017, y el resultado serán que a través del desarrollo de competencias se logre mejorar el clima laboral en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua.

Al desarrollar el trabajo de investigación se incrementa en el nivel administrativo y gerencial de las empresas familiares, la manera de generar compromisos para la formación de conocimientos, habilidades y destrezas, a fin de que exista un adecuado clima laboral.

#### **4.4. Marco teórico referencial**

Para elaboración del marco teórico en relación al tema planteado, se realizó la revisión bibliográfica obtenida de artículos científicos, libros, tesis y estudios, donde se presenta lo siguiente:

##### **4.4.1. Competencias**

Hacen referencia a las características de personalidad y comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles M. A., 2015). En los actuales momentos todas las empresas de cualquier tamaño o sector deben competir, para lo cual es importante y fundamental desarrollar competencias laborales y disponer de tecnología de la información más moderna para aplicar en forma eficaz y rentable (Baño , Oleas, & Ricaurte, 2017).

Así, la gestión del conocimiento y las competencias han sido procesos que se han desarrollado en la actualidad debido a la exigencia del entorno por establecer y aplicar prácticas que brinden nuevas estrategias de dirección a las empresas, además se deben encontrar las mejores prácticas para seleccionar, mantener y desarrollar de manera efectiva el talento humano, generando condiciones para que este se convierta en la principal fuente de éxito organizacional (Duque Ceballos, García Solarte, y Hurtado Ayala, 2017). La generación de competencias permite a toda persona, gerentes o más miembros de la empresa a contribuir con conocimientos, habilidades y destrezas, que le permita un mejor desempeño en las tareas y funciones realizadas en el puesto de trabajo.

#### **4.4.1.1. Competencias gerenciales**

Conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores que requiere un gerente para desenvolverse eficazmente en el puesto de trabajo ocupado en la organización, siendo éstas, una condición para un desempeño laboral exitoso (Chávez, De las Salas, & Bozo, 2015). Al respecto, la importancia de generar competencias gerenciales, tiene como objetivo, desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas, con la finalidad de entender su funcionamiento, actividades y necesidades, así conocer cuáles son las principales competencias que debe poseer propietarios, nivel administrativo y gerencial para que pueda resolver y manejar situaciones entre los miembros como la comunicación, trabajo en equipo, empatía, liderazgo etc.

Las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002). En otras palabras, son características de cada persona, para que su desempeño sea eficiente, el mismo de los cuales diferencian de los demás. Desde esta perspectiva, quien ocupe un cargo gerencial en la organización deberá poseer habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, experiencia, es decir, las competencias gerenciales entendidas como la capacidad productiva que se mide en términos de desempeño y genera resultados para la organización (Camacaro P. M., 2017).

Las competencias gerenciales como aquellas que forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización. Definidas también como un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización (Salazar Garces, Bejarano Lizano, & Nuñez Morales, 2018).

De cierta forma las competencias gerenciales son esenciales, para de esta manera tratar de mejorar e incrementar el compromiso y confianza de los empleados con la empresa, es así como el nivel gerencial debe desarrollar la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el “coaching” y el trabajo en

equipos, engrandeciendo el nivel de ánimo con orientación precisa para alcanzar los objetivos de la empresa u organización.

#### **4.4.1.2. Habilidades gerenciales**

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización. Estas habilidades son fundamentales en el desarrollo de las relaciones personales para trabajar, guiar, persuadir y/o motivar a otras personas a lograr la consecución de los objetivos empresariales, buen clima laboral, e incluso el mejoramiento de la productividad y la perdurabilidad de las empresas (López Posada, Parra Alviz, & Rubio Guerrero, 2019). Podemos decir que son el dominio que posee una persona para gestionar sus actividades laborales, y se las adquiere a través del conocimiento, la experiencia y la repetición permanente mediante el día a día.

#### **4.4.1.3. Tipos de Competencias Gerenciales**

**Dirección de personas:** Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo (Camacaro P. M., 2017). También capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto-dirigida hacia las metas importantes (Marchant, 2005).

**Gestión del cambio y desarrollo de la organización:** Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo (Camacaro P. M., 2017). Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización (Marchant, 2005).

**Liderazgo:** Es la capacidad de dirigir un grupo de personas o individuos, para ayudarlos a comprender y comprometerse, con el fin de que, puedan alcanzar entre todos los miembros una meta en común (Naranjo Arango, 2015). Asimismo, lo considera como la habilidad para conseguir que cada uno de los miembros del grupo o equipo, haga lo que tiene que hacer desde dentro del mismo grupo o equipo (Rodríguez Góngora, Escamilla Quintal, & Centeno Ley, 2017).

**Comunicación:** Quien debe dominar una adecuada comunicación es la alta dirección, gerente: son quienes debe informar sucesos, reportar ocurrencias, coordinar actividades, organizar tareas, controlar, motivar y liderar la organización en forma eficiente (Naranjo Arango, 2015). Además, se define como la habilidad que mide la percepción que tienen acerca de la comunicación los colaboradores entre sus compañeros del mismo nivel, con su jefe inmediato y a nivel organizacional (Rodríguez Góngora, Escamilla Quintal, & Centeno Ley, 2017).

**Toma de decisiones:** habilidad de cortar o minimizar la dificultad; formar un juicio definitivo sobre algo dudoso o contestable; es decir, es la consideración y lección consciente de un curso de acción entre dos o más alternativas disponibles para obtener un resultado deseado (Naranjo Arango, 2015), asimismo agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente (González , 2006).

**Trabajo en equipo:** habilidad para conocer opiniones y puntos de vista distintos a los nuestros y que probablemente nunca se nos hubiesen ocurrido, permitiendo encontrar y evaluar los variados factores que confluyen en los problemas que tengamos que resolver (Naranjo Arango, 2015).

**Resolución de conflictos:** habilidad para identificar los problemas y sus orígenes, analizar situaciones complejas e intrincadas y solucionar problemas al eliminar sus causas (Naranjo Arango, 2015).

**Actitud frente al cambio:** habilidad para adaptarse al entorno y manejar nuevas fuerzas de cambio internas y/o externas (Naranjo Arango, 2015).

Según los estudios de McClelland determinan las denominadas tipos de competencias gerenciales a dirección mismas que incluyen el desarrollo de las personas, la dirección de personas, el trabajo en equipo y cooperación y el liderazgo (Mungaray , Natanael , & Taxis, 2010).

**Desarrollo de personas:** entendido como la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

**Dirección de personas:** capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr, considerando los objetivos de la organización a largo plazo.

**Trabajo en equipo y cooperación:** capacidad de trabajar y hacer que otros trabajen en colaboración.

**Liderazgo:** entendido como la capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Las competencias gerenciales como un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, que requieren quienes tienen funciones gerenciales, de dirección o coordinación del talento humano en una organización. Por lo tanto, los tipos de competencias deben interrelacionarse entre sí, con el fin que el nivel gerencial desarrolle la capacidad de influir y conducir de manera positiva entre los miembros, a través de la comunicación eficaz, trabajo en equipo, preocupándose por generar un adecuado clima laboral.

#### **4.4.1.4. Modelos clásicos de capacidades gerenciales**

Las capacidades gerenciales se determinan mediante modelos clásicos propuestos por Throrton y Byham 1982, Supracompetencia de Dulewicz, 1989, Lucia y Lepsinger, 1995, Bouygues, 1989, McCauley 1989, adaptado por (Rivas Tovar, Trujillo Flores, Mámbarry Vilchis, Chávez, & Chávez Espejel, 2013) como se muestra en la tabla N.º 1

Modelo de Thorton y Byham(1982)	Supracompetencias de Dulewicz (1989)	Modelo de Lucia y Lepsinger ( 1995)	Modelo de Bouygues (1989)	Modelo de McCauley et al (1989)
Presentación oral	Intelectuales	Características personales	Experiencia adquirida	Ser una persona de muchos recursos
Comunicación oral	Visión estratégica	Aproximación a los problemas	Respeto a los objetivos	Hacer lo que se debe
Comunicación escrita	Análisis y evaluación	Capacidades de acción	Calidad de los contactos internos	Aprender deprisa
Análisis y atención de problemas de la empresa	Planificación y organización	Dominio de sí mismo	Calidad de los contactos externos	Tener espíritu d decisión
Planeación y Organización	Interpersonales	Relaciones con los demás	Formación y valoración de los hombres	Dirigir subordinados
Delegación	Dirigido a los colaboradores	Receptividad	Expresión de liderazgo	Crear clima propicio para desarrollo
Control	Persuasión	Sentido de equipo	Sentido de interés común de la compañía	Dirigir subordinados
Desarrollo de Subordinados	Comunicación oral	Sentido moral	Cualidades de fondo	Hacer frente a los subordinados
Sensibilidad	Adaptabilidad	Comportamiento dentro de la empresa	Personalidad/ carisma	Trabajo de equipo
Autoridad	Flexibilidad espíritu de decisión	Competencias reconocidas por sus iguales y por la jerarquía	Adaptabilidad	Contratar colaboradores con talento
Negociación	Sensibilidad y adaptabilidad	Capacidad de representar a la empresa en el exterior	Autonomía	Establecer buenas relaciones con los demás
Creatividad	Orientación a resultados		Ambición/ Afán de triunfo	Ser humano y sensible
Aceptación de riesgos	Energía e iniciativa		Sentido de los demás	Enfrentarse con sangre fría
Adaptabilidad	Deseo de triunfar		Valoración de los bienes confiados	Equilibrar el trabajo y la vida personal
Tolerancia al estrés	Sentido de negocios		Implicación	Conocerse
			Resistencia/estabilidad frente al estrés	Hacer que las personas se sientan a gusto
			Actitud abierta	Actuar con flexibilidad
			Aptitud para la decisión	
			Honestidad/ Integridad	
			Cultura personal	

**Tabla 1:** Modelos clásicos de capacidades gerenciales

**Elaborado por:** Investigación obtenida de (Rivas Tovar, Trujillo Flores, Mámbarry Vilchis, Chávez, & Chavéz Espejel, 2013)

Las habilidades han evolucionado desde aspectos básicos operativos hacia el desarrollo del ser humano como fuente del desarrollo laboral, por tal razón las personas van desarrollando diferentes competencias y aplican en su ámbito laboral.

#### **4.4.2. Clima Laboral**

El clima laboral se considera como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Gaona Tamez, Saldaña Contreras, & Muñoz Peña, 2016).

La manera en la cual el individuo percibe de la organización para la cual trabaja y realizan sus actividades, la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, y la forma que influye en su comportamiento (Peña Cárdenas, Díaz Díaz, & Carrillo Puente, 2015).

La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial. Si eres capaz de conseguir una mayor productividad con un buen clima laboral, se tiene todo lo necesario para conseguir grandes éxitos en la empresa (Carmona Peña, Beltrán Gómez , & Mariscal Haro, 2017).

Clima laboral conocido también como ambiente laboral, clima organizacional o ambiente organizacional, no es otra cosa que el lugar donde una persona desarrolla el trabajo cotidiano, por lo tanto, a través del clima laboral se genera satisfacción e insatisfacción en los colaboradores, considerando que la calidad de este clima es influida por la cultura, valores, principios y tradiciones que pongan en manifiesto cada colaborador en su puesto de trabajo

##### **4.4.2.1. Componentes del clima laboral**

Los componentes del clima organizacional, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, & Machado Rodríguez, 2015), así lo mencionan:

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

#### 4.4.2.2. Tipos de clima organizacional

El estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo y dinámico, influenciado por los elementos del entorno y los factores humanos que dan origen a los tipos de climas organizacionales (Jiménez & Palomeque, 2016).

1. **Clima organizacional autoritario:** Corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable:

Autoritario explotador: Se caracteriza porque la orientación no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las disposiciones son tomadas exclusivamente por los directores.

Autoritarismo paternalista: Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus dependientes, se utilizan recompensas y castigos como comienzos de motivación para los trabajadores, los revisores manejan mecanismos de control. En este clima la orientación juega con las carestías sociales de los empleados, sin embargo, da la emoción de que se trabaja en un ambiente firme y organizado.

- 2. Clima organizacional participativo:** Corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización:

Consultivo: Se caracteriza por la confianza que tienen los principales en sus subordinados, se les es permitido a los obreros tomar decisiones específicas, se busca reparar necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe el encargo. Esta atmósfera está definida por la actividad y la administración funcional en base a objetivos por conseguir.

Participación en grupo: Existe la plena familiaridad en los trabajadores por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la composición de todos los niveles. El punto de motivación es la colaboración, se trabaja en función de imparciales por rendimiento, las recomendaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. La actividad de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los imparciales a través de la participación importante.

#### **4.4.2.3. Medición del clima laboral**

Como menciona (Jiménez & Palomeque, 2016) existe tres razones de la evaluación del clima laboral, que los gerentes deben trabajar para que la organización cumpla sus objetivos.

- 1.** El clima se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal, esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.
- 2.** El clima constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones. Conocer el clima permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente como variable sistémica, que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.
- 3.** El clima, al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y autorreflexión y, como consecuencia de éstas, se podrán, en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción. Trabajar con el clima permite generar procesos de mejora orientados a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales.

#### **4.4.3. Empresas Familiares**

La empresa familiar constituye una realidad esencial en los sistemas económicos de todo el mundo. Sin embargo, a pesar de esta enorme importancia, no es hasta hace pocos años cuando se ha prestado atención desde un punto de vista académico e investigador, a las empresas familiares (Casillas & Salvador, 2014). Surgen de la idea de generar ingresos económicos en donde trabajan varios o todos los miembros de una familia, los distintos puestos jerárquicos son ocupados por los miembros de la familia, desde cargos operativos hasta los directivos (Carmona Peña et al., 2017).

Empresa Familiar es en donde la propiedad, la influencia de la familia en las gestiones, la participación en la administración, el deseo de transferir la empresa a la generación siguiente y otras variables, han permitido marcar diferencias entre este tipo de organizaciones (Moreira Basurto & Tutiven Campos, 2017).

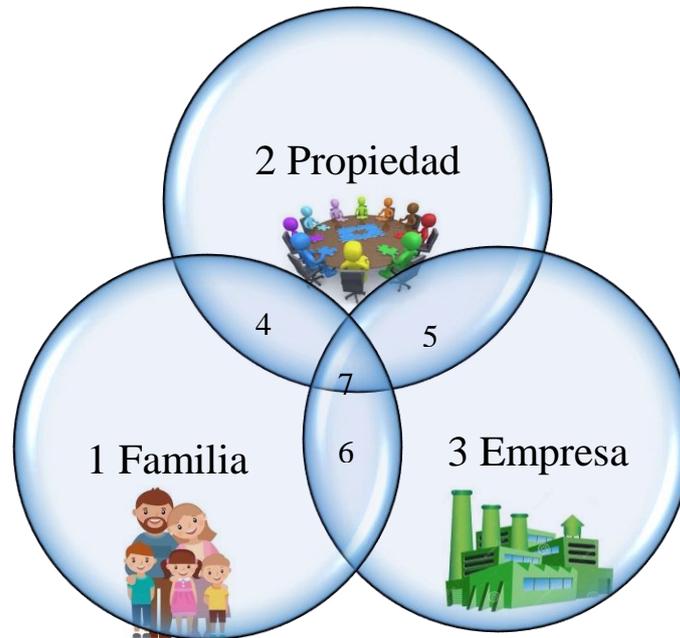
Una empresa sin importar su tamaño, es empresa familiar si tiene las siguientes características:

- (a) la familia por medio de un miembro o de algunos tienen la mayoría del derecho a tomar decisiones en la empresa.
- (b) los derechos de toma de decisiones son en forma directa o en algunos casos indirecta,
- (c) la participación directa de por lo menos un miembro de la familia en el organismo de máximo nivel de la empresa,
- (d) la empresa tiene la visión (o el deseo) declarada de continuar operando en el tiempo, a través de las generaciones futuras.
- (e) si por lo menos un miembro de la familia posee al menos el 25% del capital social (Businesses, 2016). Es relevante el estudio de la empresa familiar, debido a que, en la actualidad la economía de un país depende en gran parte de las micro, pequeñas o medianas organizaciones creadas y administradas por miembros de la familia, cuya intención es mantenerse en el tiempo para la sucesión o continuidad de transferir la empresa a generaciones venideras.

#### 4.4.3.1. Modelos de empresas familiares

#### 4.4.3.2. Modelo de los tres círculos

Gráfico N° 1 Modelo de los tres círculos.



**Fuente:** Investigación obtenida de (Tagiuri & Davis, 1982)  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

El en gráfico N.º 1 se observa el modelo de los 3 círculos, donde se desarrolla la relación entre familia, empresa y propiedad de las empresas familiares (Molina Parra, Botero Botero, & Monto Monsalve, 2016).

Familia (1) pertenecerá cualquier miembro de la familia que, sin ser propietario, ni estar trabajando en la empresa, pueda influir de forma directa o en un futuro en las decisiones empresariales.

Propiedad (2) están representados aquellos propietarios que no son miembros de la familia, ni trabajan en la empresa.

Empresa (3) están los individuos que trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico sin ser propietarios ni miembros de la familia.

Familia y propiedad (4) pertenecen los miembros de la familia que disponen de cierta propiedad en la empresa, pero que no trabajan en ella.

Propiedad y empresa (5) están los propietarios que trabajan en la empresa, pero que no tienen ningún parentesco con la familia.

Familia y empresa (6) pertenecen los miembros de la familia que sin ser propietarios trabajan en la empresa.

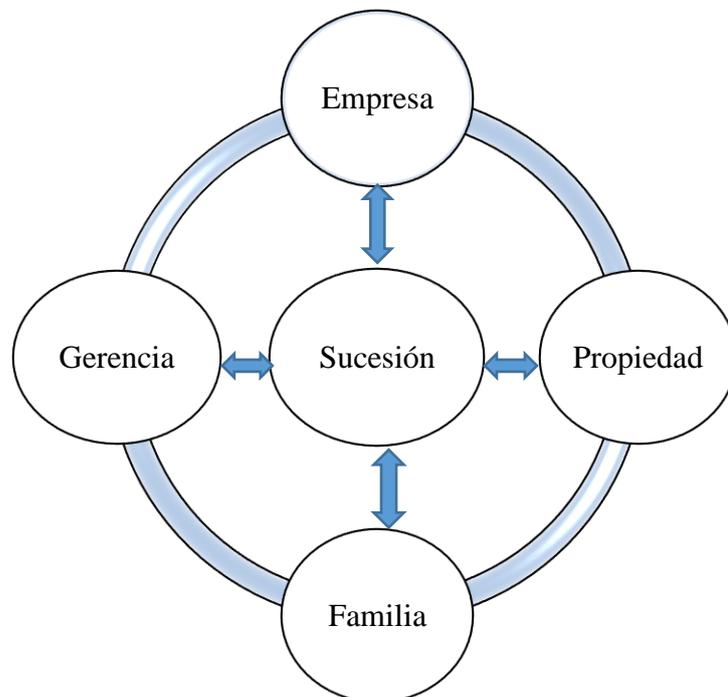
Familia, propiedad y empresa (7) estarán los propietarios que, además de pertenecer a la familia, trabajan en la misma empresa.

#### 4.4.3.3. Modelo de los cinco círculos

El modelo que ayuda a entender la gestión integral de las empresas familiares es el de cinco círculos, que supone cinco puntos importantes para la empresa (Hernández, Vargas Vargas, Gutiérrez Mora, & Figueroa Ramírez, 2019).

1. La familia, que relaciona los valores, actitudes y la relación intrafamiliar, en primero, segundo y hasta tercer grado de consanguinidad
2. La propiedad, donde se consideran temas como: la estructura de poder y la correcta administración del patrimonio.
3. El negocio, es decir, los productos y servicios que ofrecen.
4. La gestión, es decir, la administración del recurso humano y tecnológico.
5. la sucesión, donde se trata de garantizar la continuidad de la empresa y de la familia empresarial.

Gráfico N° 2 Modelo de los cinco círculos.



**Fuente:** Investigación obtenida de Amat. (Gallo & Amant, 2003)

**Elaborado por:** Viviana Chicaiza.

#### **4.4.3.4. Características de la empresa familia**

La empresa familiar es una organización dirigida por el fundador, independientemente del tamaño, giro, sector, antigüedad, número de trabajadores, utilidades, lo cierto es que se trata de una firma gobernada por accionistas familiares y que, en su mayoría, gestionen el control de la dirección, propiedad y persista la necesidad de continuar en las siguientes generaciones: “Traspaso de batuta o bastón”. Impulsar en los descendientes del fundador los valores para trabajar en el legado formador de los negocios de la familia-empresa; utilicen la profesionalización como medio de crecimiento personal; desarrollen competencias individuales para aspirar a la sucesión y eliminar en la medida de lo posible los vicios del “nepotismo” (Barajas, Vázquez, Sapién , & Gutiérrez, 2015).

Las empresas familiares son aquella que es administrada por sus miembros de la familia, por lo tanto, los que ocuparan cargos directivos dentro de la misma, así pues, son quienes aportan con un porcentaje de capital para su creación, y tienen como visión que la empresa siga manteniéndose de generación en generación.

#### **4.5. Metodología**

Para el desarrollo de la presente investigación se inicia con la identificación del paradigma, enfoque, modalidades, tipos de investigación, determinación de la población, cálculo de la muestra, aplicación de técnicas de recolección y procesamiento de información, necesarios para el sustento de las variables de estudio.

#### **4.6. Paradigma Fenomenológico**

Paradigma o Diseños fenomenológicos su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias (Hernández Sampieri, 2014).

La investigación se orienta aplicar el paradigma fenomenológico, porque tiene el propósito conocer, incursionar, explorar el contexto objeto de estudio, para poder determinar y comprender las experiencias de los individuos que está involucrado como objeto y estudio de investigación, luego los resultados serán interpretados con las experiencias y vivencias que fueron estudiados por la investigadora.

#### **4.7. Enfoque de investigación**

##### **Enfoque cualitativo**

Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas (Rodríguez Gómez, 2015), así también, utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández Sampieri, 2014).

En la presente investigación se utilizará un enfoque cualitativo, mediante esta aplicación no se basa en la medición numérica, al contrario permite incursionar en la empresa familiar para recolectar datos mediante descripciones que permita conocer, comprender las causas y consecuencias del problema de investigación, siendo el objetivo principal la interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta en relación a las competencias gerenciales y clima laboral.

#### **4.8. Modalidad Básica de investigación**

##### **Investigación documental - bibliográfica**

Consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio (Bernal Torres, 2010).

Mediante esta modalidad de investigación se procederá a buscar, recolectar y revisar información en libros, artículos científicos, revistas indexadas, informes, seminarios, proyectos de investigación, tesis de grado entre otros, para obtener información y conocimientos con el propósito de interpretar, comprender y explicar el problema objeto de estudio. Lo anterior propuesto se encontrará en bibliotecas, bibliotecas virtuales e internet.

##### **Investigación de campo**

Es el procedimiento por medio del cual se obtiene y registra información que se busca directamente en el lugar en el que ocurren los fenómenos o hechos que se investigan y de uso principal, aunque no exclusivo, de las ciencias sociales (Uribe, 2004).

Se aplica la investigación de campo para tener contacto directo con la realidad y el lugar donde ocurren los hechos con el propósito de recolectar y extraer información necesaria, que no se puede obtener con la investigación bibliográfica documental. Para la recolección de información se aplicará la técnica de la encuesta, con la finalidad de tener información real, referente a las competencias gerenciales y el clima laboral en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua.

##### **Investigación transversal**

La investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede (Hernández Sampieri, 2014).

Se aplica la investigación transversal para obtener datos o información del fenómeno objeto de estudio por única vez, tiempo único y momento dado, con relación la influencia de las competencias gerenciales en el clima laboral de las empresas familiares, el cual permita un mejor análisis e interpretación de los resultados.

#### **4.9. Niveles o tipos investigación**

##### **Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva busca verificar la ocurrencia de hechos empíricos, procediendo a convertirlos en datos susceptibles de medida y comparación, clasificando los hechos que se investigan, determinándolos en su dinámica interna y haciendo de tal fenómeno ese y no otro (Méndez Álvarez, 2011). Se utilizará esta investigación para describir, analizar e interpretar la recolección de datos o información obtenidos de la realidad en función del problema objeto de estudio.

##### **Investigación correlacional**

Este tipo de investigación social que tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular. En ocasiones solo se realiza la relación entre dos variables, pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables (Hernández R. , 2004).

El objetivo de este tipo de investigación es medir, asociar y comprobar el grado de relación que existirá entre las variables de estudio competencias gerenciales y el clima laboral en la empresa familiar, es la investigación que mayor valor aporta en el estudio, porque mientras más correlación exista entre las variables, se tendrá mejores resultados que sustente la investigación.

#### **4.10. Población y muestra**

##### **Población**

Población es el conjunto de individuos que tienen características similares para que estos sean objetos de estudio, a los que se deseará generalizar los resultados obtenidos y que, generalmente, es inaccesible (Icart, Fuentelsaz, & Pulpon, 2006). Además, la población está conformada por conjunto finito o infinito.

- **Población Finita**

Para que esta población sea finita se deberá conocer el total de la población en la que se va a trabajar, para esto, la presente investigación tiene como datos las empresas registradas de

la Provincia de Tungurahua que de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) son 24.324 (Ver Tabla N° 2). Por lo tanto, se determina que es una población finita.

- **Población Infinita**

Es población Infinita cuando no se puede contar o medir porque su población es extremadamente grande y se desconoce el total de la población, por lo tanto, no puede ser objeto de estudio para la presente investigación.

## NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA PROVINCIA DE TUNGURAHUA CENSO ECONÓMICO 2010

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS ACTIVIDAD ECONÓMICA PROVINCIA DE TUNGURAHUA CENSO ECONÓMICO 2010	
ACTIVIDAD ECONÓMICA	N° ESTABLECIMIENTOS
Alojamiento y de Servicios de Comida	2593
Salud Humano y Asistencia Social	756
Organizaciones y Órganos Extraterritoriales	2
Servicios Administrativos y de Apoyo	381
Financieras y Seguros	255
Inmobiliarias	44
Profesionales, Científicas y Técnicos	775
Administración Pública, Defensa, Planes de Seguridad Social	175
Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca	25
Arte, Entretenimiento y Recreación	244
Comercio al por Mayor y Menor	12847
Construcción	70
Distribución de Agua, Alcantarillado y saneamiento	8
Enseñanza	478
Industria Manufacturera	2773
Información y Comunicación	874
Otras actividades de Servicio	1843
Suministro de Electricidad Gas y Vapor	12
Transporte y Almacenamiento	169
<b><u>TOTAL</u></b>	<b>24324</b>

**Tabla N° 2:** Establecimientos de la Provincia de Tungurahua  
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Para determinar la población objeto de estudio, se basará de acuerdo a la publicación “Sucesión en las empresas familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa” (Santamaría y Pico, 2015). Estableciendo que la Provincia de Tungurahua el 95.4% de empresas son familiares.

Para el sustento del presente estudio se determina como población a las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de Tungurahua, que según el censo económico del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo en el año 2010 existen 24.324 empresas. De ello se determinó que la población total es 23.205 empresas familiares en la provincia de Tungurahua.

### **Muestra**

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio (Bernal Torres, 2010). Por lo tanto, una vez determinado la población, se procederá a calcular el tamaño de la muestra, basado en la siguiente fórmula para poblaciones finitas.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

#### **Dónde:**

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza 95% ———> 1,96

P= Probabilidad a favor 50%

Q= Probabilidad en contra 50%

N= Población o universo

E= Nivel de error 5%

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 23.205}{(0,05)^2 (23205 - 1) + (1,96)^2 (0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0,5 \times 0,5 \times 23.205}{58,01 + 0,9604}$$

$$n = \frac{22.286,082}{58,9704}$$

$$n = 378$$

El resultado calculado indica aplicar el cuestionario a 378 empresas familiares de la Provincia de Tungurahua sean estas de constitución micro, pequeñas, mediana empresas. Para determinar la muestra se seleccionó a las empresas con características familiares sean estas de producción, comercialización, prestadoras de servicios en la provincia de Tungurahua.

Se obtuvo el número de establecimientos de empresas que están inscritas en las Cámaras de Industrias, Calzado, Comercio y Artesanal de la provincia de Tungurahua según el censo económico realizado por el INEC en el año 2010 y que cumplan las siguientes características:

- Con propiedad y administrada por uno o más miembros de una familia.
- Tener más de 2 años desde su creación.
- Que la empresa tenga el deseo de seguir con la continuidad familiar.

#### **4.11. Operacionalización de Objetivos**

Objetivos Específicos	Categoría	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Determinar las competencias gerenciales más representativas de la empresa familiar en la provincia de Tungurahua	<p>Establece las competencias gerenciales que se relacionan con la empresa familiar</p> <p>Conocimiento</p> <p>Habilidad</p> <p>Destreza</p>	<p>Número de tipos de competencias gerenciales que se aplican dentro de los trabajadores.</p> <p>% de dominio de conocimientos.</p> <p>% de dominio de habilidades.</p> <p>% de dominio destrezas.</p>	<p>¿En el desarrollo de las actividades aplica el principio de dirección hacia los miembros que trabajan junto a usted en la empresa?</p> <p>¿Con la aplicación de programas de capacitación mejora el clima organizacional en el personal de empresa?</p> <p>¿Posee la capacidad y habilidad para tomar decisiones y solucionar conflictos dentro de la organización?</p>	<p>Aplicación de técnicas de campo en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua</p>	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p>
Establecer el nivel del clima laboral en los sectores de actividad económica referentes de empresas familiares	<p>Selecciona los elementos que forman parte de la medición del nivel del clima laboral</p> <p>Ambiente Laboral</p> <p>Estrés laboral</p>	<p>Número de elementos que forman parte del nivel de medición del clima laboral</p> <p>Nivel de satisfacción del ambiente laboral</p>	<p>¿La aplicación de programas de capacitación mejora el clima organizacional en el personal de empresa?</p> <p>¿Se consigue un adecuado clima laboral en la</p>	<p>Aplicación de técnicas de campo en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua</p>	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p>

	Cumplimiento de metas	Nivel de estrés laboral  Nivel de cumplimiento de metas	organización a través de la delegación y ejecución de actividades?  ¿El clima organizacional lo calificaría cómo?  ¿En su trabajo motiva y transmite entusiasmo a los miembros que trabajan en la empresa orientando hacia el cumplimiento de los objetivos?		
Relacionar las competencias gerenciales con el clima laboral necesario para el crecimiento en las empresas familiares.	Se aplica una técnica estadística que permita medir el nivel de relación entre el clima laboral y las competencias	Nivel de relación entre el clima laboral y competencias gerenciales	¿Qué tan importante son las competencias para influir en el clima laboral en los miembros de la empresa?	Aplicación de técnicas de campo en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua	Encuesta Cuestionario

**Tabla N° 3:** Operacionalización de Objetivos  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

#### **4.12. Plan de recolección de información**

Para la ejecución de la presente investigación se ha utilizado el plan de recolección de la información, a continuación, se detalla preguntas básicas con su respectiva explicación.

**¿Para qué?** Para obtener información a fin de dar solución al presente proyecto de investigación.

**¿A qué personas?** A los gerentes o administradores de empresas familiares de la provincia de Tungurahua

**¿Sobre qué aspectos?** Competencias gerenciales y el clima laboral en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua.

**¿Quién lo realiza?** Investigadora: Viviana Alexandra Chicaiza Chaguamate

**¿Cuándo lo realiza?** De enero 2019 – febrero 2020.

**¿Dónde?** En los cantones de la Provincia de Tungurahua.

**¿Cuántas veces?** Se realizó por única vez en las empresas familiares.

**¿Qué técnicas de recolección?** Encuesta

**¿Con qué instrumentos?** Cuestionario (Anexo 1)

**¿En qué situación?** Favorable porque existe la colaboración de las empresas familiares visitas en los cantones de la Provincia de Tungurahua, durante el transcurso del día.

Además, para la recolección de información del presente proyecto de investigación se ha utilizado la selección de técnicas e instrumentos de investigación que se procederá de la siguiente manera:

#### **4.13. Técnica de recolección de información**

##### **Encuesta**

La encuesta es una técnica de investigación que se efectúa mediante la elaboración de cuestionarios y entrevistas de manera verbal o escrita que se hace a una población, ésta generalmente se hace a un grupo de personas y pocas veces a un solo individuo, el propósito es el de obtener información mediante el acopio de datos cuyo análisis e interpretación permiten tener una idea de la realidad para sugerir hipótesis y poder dirigir las fases de investigación. Se deben complementar con otros métodos permitiendo el seguimiento de resultados inesperados validando otros métodos y profundizando en las razones de las respuestas de las personas (Quispe Pari & Sanchez Mamani, 2011). Es la técnica más utilizada para la obtener información del total de la muestra en estudio.

#### **4.14. Instrumento de recolección de información**

##### **Cuestionario**

Es un conjunto de preguntas que son diseñadas para generar datos pertinentes y necesarios, ya que se desea alcanzar los objetivos del proyecto de investigación, se trata de un plan formal para recabar información del análisis del objeto de estudio y el problema de investigación (Bernal Torres C. , 2013). Se basa en un conjunto de preguntas que se elaboran con el propósito de obtener información de las personas encuestadas, con el fin de analizar e interpretar los datos obtenidos de la realidad.

El cuestionario está formulado por preguntas cerradas de tipo ordinal y de opción múltiple de tipo nominal que se planteó con relación a las variables de estudio: Competencias gerenciales y clima laboral, el mismo que se aplicó a los gerentes en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua, con el propósito de cumplir los objetivos planteados en el presente proyecto de investigación. Además, se utilizó la escala de Likert para 23 preguntas con medida ordinal y 5 preguntas de medida nominal.

**Escala o Medida Ordinal:** Tiene como propósito dar orden (establecer prioridades) a los datos de forma ascendente o descendente (Bernal, 2010). Se trabajó con la escala ordinal, con el fin de facilitar al lector la comprensión de la encuesta.

**Escala o Medida Nominal:** Quiere decir que los números que se asignan a objetos o fenómenos son nombres o clasificaciones; pero no tienen un verdadero significado numérico, es decir, son números de identificación (Bernal, 2010). Datos no numéricos, no tienen orden.

#### 4.15. Validación del instrumento de recolección

Para validar el instrumento de recolección de información se utilizó el coeficiente estadístico de alfa de cronbach, en este caso sirve obtener validez, confiabilidad y consistencia interna que debe tener el cuestionario para su aplicación.

Toma valores ente 0 y 1, Cuanto más se acerca el coeficiente a la unidad, mayor será la consistencia interna de los ítems analizados (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista , 2010).

Recomendación para evaluar el Coeficiente de Alfa de cronbach:

- Coeficiente de alfa  $< 0,25$  indica baja confiabilidad
- Coeficiente de alfa =  $.0,50$  la fiabilidad es medio o regular
- Coeficiente de alfa  $>.0,75$  es aceptable
- Coeficiente de alfa  $>.0,90$  consistencia total.

Previo a la aplicación del instrumento de recolección de información, se procedió aplicar una prueba piloto de una muestra de 22 empresas familiares de la provincia de Tungurahua tomadas aleatoriamente. Para el cálculo estadístico se empleó el método de alfa de Cronbach y se ejecutó mediante el programa informático SPSS, donde arrojó una fiabilidad de 0,949, el cual es muy adecuado, por ende, posee consistencia interna y validez para que el instrumento sea aplicado al total de la muestra en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N ° de elementos
,949	22

**Tabla N° 4:** Alfa de Cronbach  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

#### **4.16. Procesamiento de la información**

Esta parte del procesamiento de investigación consiste en procesar los datos, una vez que fue aplicado el instrumento de investigación cuestionario a la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis e interpretación según los objetivos y las hipótesis o preguntas de investigación (Bernal Torres C. , 2013).

La recolección de los datos en el proceso de la investigación social es una de las etapas más delicadas. De ella va a depender los resultados que se obtenga en dicha investigación (Chávez de la Paz, 2017).

#### **El procesamiento de la información tendrá los siguientes aspectos:**

- **Codificación de la información**

Una vez aplicado el instrumento de recolección de información se procederá a verificar y revisar los datos obtenidos en el trabajo de campo, con la finalidad de detectar errores, constatar que las preguntas hayan sido contestadas correctamente, para así organizarlas de la manera más clara posible que permita facilitar su tabulación.

- **Tabulación de la información**

Este punto consiste en realizar la tabulación de la información, a través de conteo de cada uno de las preguntas. Para la ejecución de la base de datos se utilizó el programa SPSS, la misma que permite la elaboración de tablas de frecuencias, pasteles o gráficos estadísticos de manera fácil y rápida.

- **Análisis e interpretación de los resultados.**

Posteriormente, con los datos ya graficados se realiza el análisis e interpretación de cada una de las preguntas del cuestionario, lo que me permitirá llegar a conocer el cumplimiento de los objetivos de estudio que sustente la investigación. Además, se aplicará el Coeficiente de correlación de Spearman para verificar y demostrar la relación entre variables presentadas en la investigación.

## 5. DESCRIPCIÓN DETALLADA

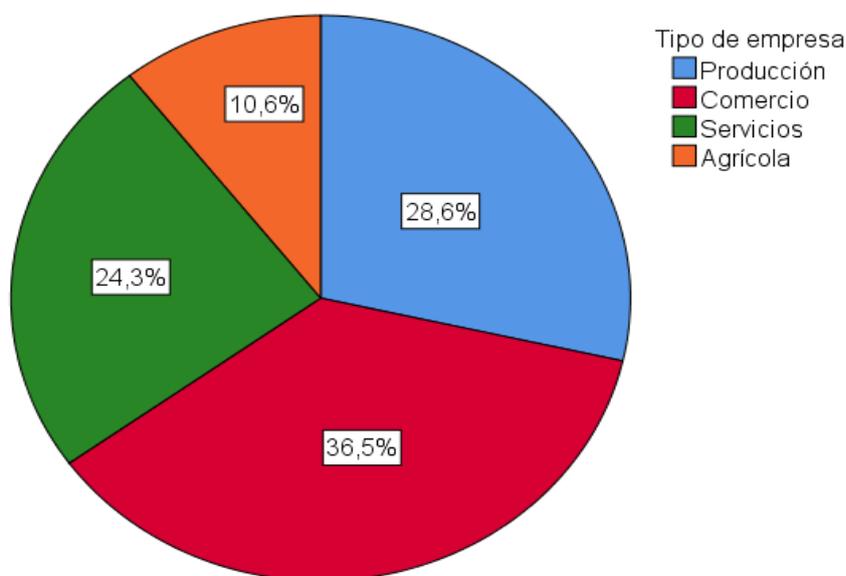
Para la presentación de los resultados se aplicó el instrumento de recolección de información en las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, con el objetivo de describir información necesaria de las competencias gerenciales y el clima laboral, con dichos resultados obtenidos se procede a su análisis e interpretación.

### INFORMACIÓN

#### Tipo de empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Producción	108	28,6%	28,6%	28,6%
	Comercio	138	36,5%	36,5%	65,1%
	Servicios	92	24,3%	24,3%	89,4%
	Agrícola	40	10,6%	10,6%	100,0%
	Total	378	100,0%	100,0%	

**Tabla N° 5:** Tipo de Empresa  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



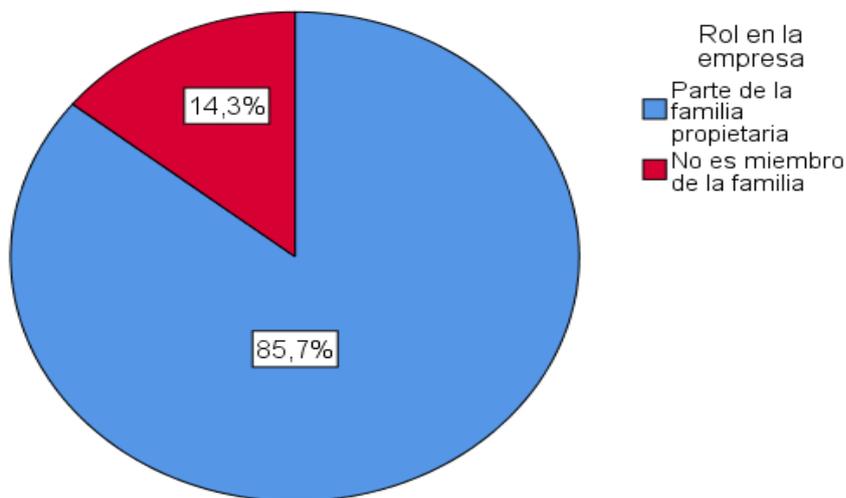
**Gráfico N° 3:** Tipo de Empresa  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

Del total de la encuesta aplicada en empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, el 36,5% corresponde al sector del comercio; 28,6% pertenece al sector de la producción, por otra parte, el 24,3% al sector del servicio, y finalmente el 10,6% concierne al sector agrícola. De esta manera, se observa que se tuvo mayor aceptación y apertura para la aplicación de la encuesta en el sector comercio y producción teniendo datos que nos puede ayudar en la presente investigación.

### Rol en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Parte de la familia propietaria	324	85,7%	85,7%	85,7%
	No es miembro de la familia	54	14,3%	14,3%	100,0%
	<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

**Tabla N° 6:** Rol en la empresa  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



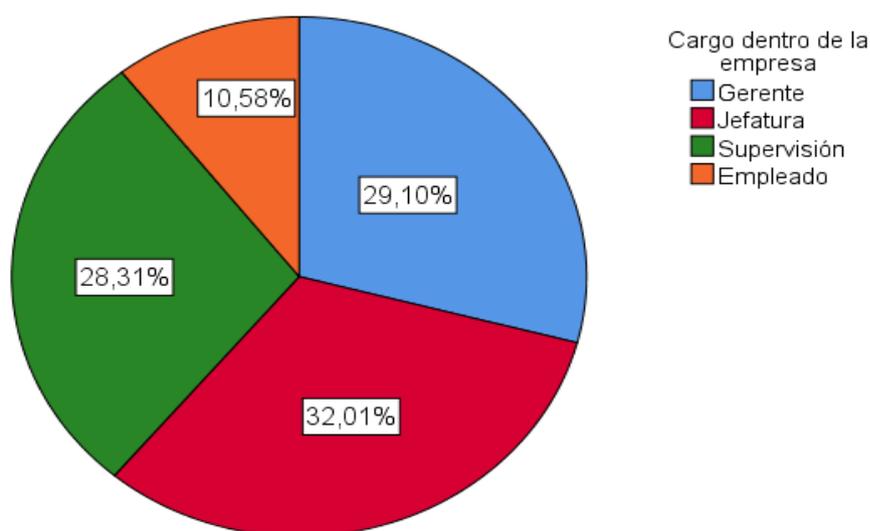
**Gráfico N° 4:** Rol en la empresa  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

Del resultado obtenido se establece que el 85,7% son parte de la familia propietaria, mientras que el 14,3 % dice que no pertenece a miembros de la familia. Lo que indica que la mayor parte de los encuestados son miembros de la familia, permitiendo el desarrollo del cuestionario para llegar a mejores conclusiones y recomendaciones en la presente investigación.

## Cargo dentro de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Gerente	110	29,1%	29,1%	29,1%
	Jefatura	121	32,0%	32,0%	61,1%
	Supervisión	107	28,3%	28,3%	89,4%
	Empleado	40	10,6%	10,6%	100,0%
	<b>Total</b>	378	100,0%	100,0%	

**Tabla N° 7:** Cargo dentro de la empresa  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



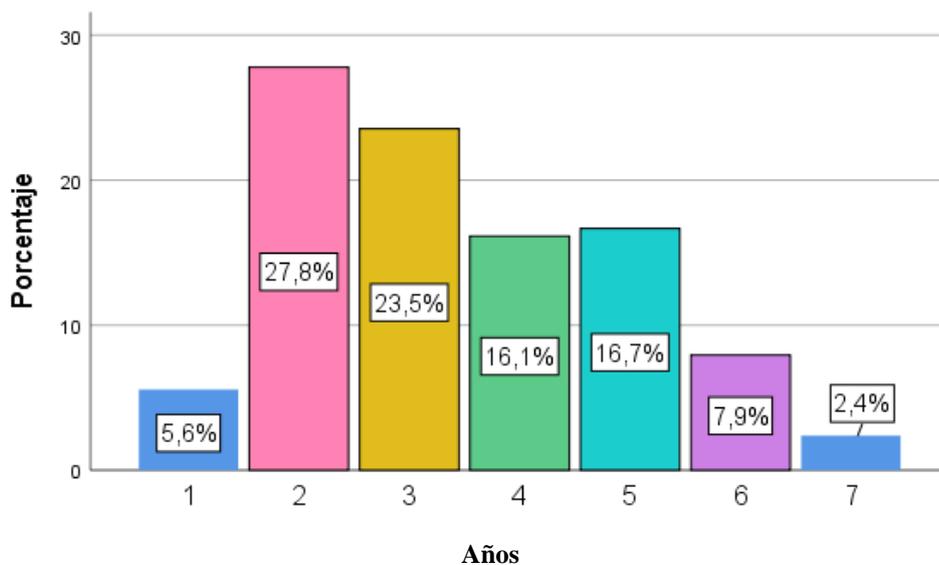
**Gráfico N° 5:** Cargo dentro de la empresa  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

Según la información recolectada correspondiente a los cargos dentro de la empresa el 32,01% son Jefaturas; el 29,10% al cargo de gerentes; mientras el 28,31% pertenece al cargo de supervisión, por otro lado, el 10,60% a empleados de empresas familiares de la Provincia de Tungurahua. Se considera que el punto más importante en la aplicación de la encuesta es llegar a mostrar los criterios del personal independientemente el cargo que tenga dentro de la empresa.

### Antigüedad (Tiempo) de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 año	21	5,6%	5,6%	5,6%
	2 años	105	27,8%	27,8%	33,3%
	3 años	89	23,5%	23,5%	56,9%
	4 años	61	16,1%	16,1%	73,0%
	5 años	63	16,7%	16,7%	89,7%
	6 años	30	7,9%	7,9%	97,6%
	7 años	9	2,4%	2,4%	100,0%
	Total	378	100,0	100,0	

**Tabla N° 8:** Antigüedad de la empresa  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



**Gráfico N° 6:** Antigüedad de la empresa  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

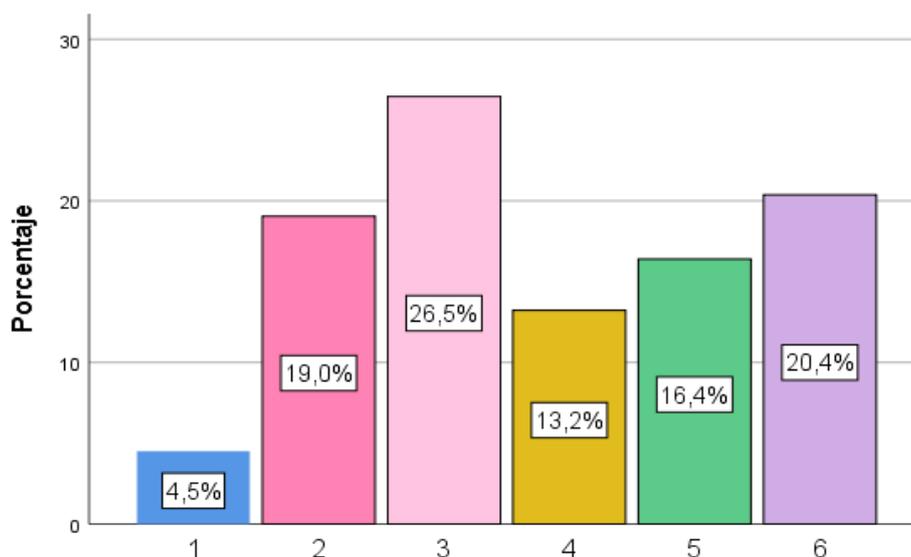
Del total de los encuestados el 27.8% y el 23,5% indican que la empresa está entre los 3 a 2 años, mientras que el 16,7% y 16,1% indican que se encuentran entre los años 5 a 4, el 7,9% corresponde a 6 años; el 5,6% un año y el 2,4% indican que está en los 7 años.

Lo que quiere decir que la mayoría de empresas familiares no perduran en el tiempo por los años de pertenecía en el mercado.

## Cantidad de trabajadores de la familia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 persona	17	4,5%	4,5%	4,5%
2 personas	72	19,0%	19,0%	23,5%
3 personas	100	26,5%	26,5%	50,0%
4 personas	50	13,2%	13,2%	63,2%
5 personas	62	16,4%	16,4%	79,6%
6 personas	77	20,4%	20,4%	100,0%
Total	378	100,0%	100,0%	

**Tabla N° 9:** Cantidad de trabajadores de la familia  
Elaborado por: Viviana Chicaiza



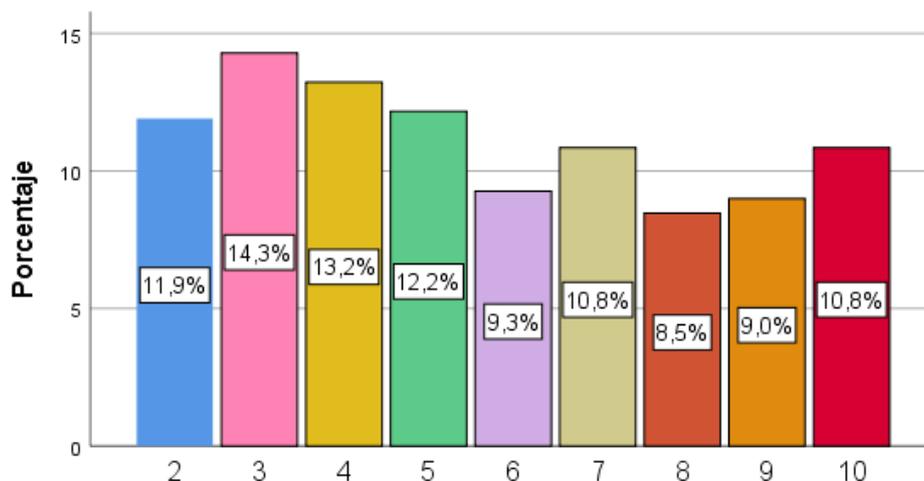
**Gráfico N° 7:** Cantidad de trabajadores de la familia  
Elaborado por: Viviana Chicaiza

Con relación a las personas que trabajan en empresas familiares se evidencia en su mayoría con el 26,5% se considera a 3 miembros de la familia, mientras que el 20,4% corresponde a 6 personas que son parte de la familia, y el 19% se encuentra en 2 personas de la familia que labora en la empresa familiar. Por lo que se podría mencionar que no se considera como primera opción de contratación a miembros de la familia, más bien se está dando prioridad a personas externas.

## Cantidad de trabajadores fuera de la familia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2 personas	45	11,9%	11,9%	11,9%
	3 personas	54	14,3%	14,3%	26,2%
	4 personas	50	13,2%	13,2%	39,4%
	5 personas	46	12,2%	12,2%	51,6%
	6 personas	35	9,3%	9,3%	60,8%
	7 personas	41	10,8%	10,8%	71,7%
	8 personas	32	8,5%	8,5%	80,2%
	9 personas	34	9,0%	9,0%	89,2%
	10 personas	41	10,8%	10,8%	100,0%
	<b>Total</b>		378	100,0%	100,0%

**Tabla N° 10:** Cantidad de trabajadores fuera de la familia  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



**Gráfico N° 8:** Cantidad de trabajadores fuera de familia  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

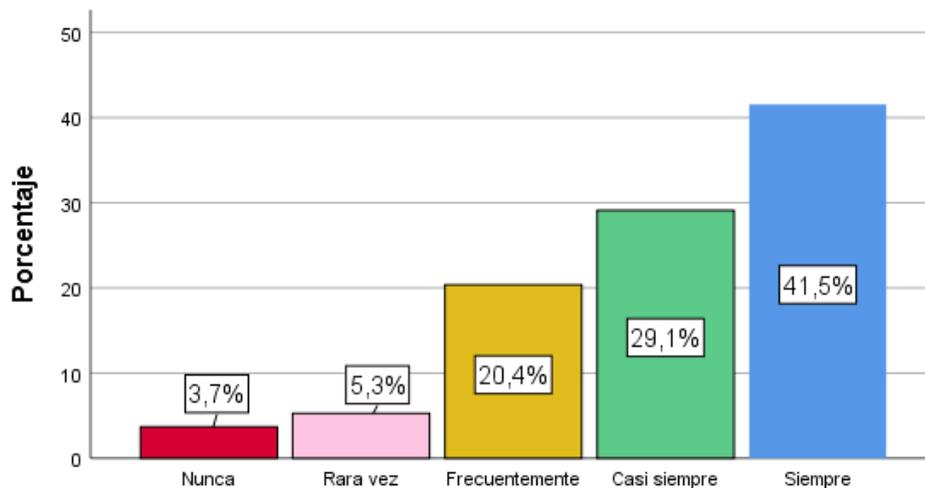
De acuerdo a los datos evidenciados, se determina que el 73,20% corresponde en su mayoría en un rango de entre 2 a 10 personas que trabaja en la empresa familiar y no poseen vínculo familiar, mientras que el 26,8% prefieren elegir miembros de la familia, evidenciando que la contratación es para miembros fuera de la familia.

## PREGUNTAS

**En el desarrollo de las actividades aplica el principio de la dirección hacia los miembros que trabajan junto a usted en la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	3,7%	3,7%	3,7%
	Rara vez	20	5,3%	5,3%	9,0%
	Frecuentemente	77	20,4%	20,4%	29,4%
	Casi siempre	110	29,1%	29,1%	58,5%
	Siempre	157	41,5%	41,5%	100,0%
	<b>Total</b>		378	100,0%	100,0%

**Tabla N° 11:** Principio de dirección  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



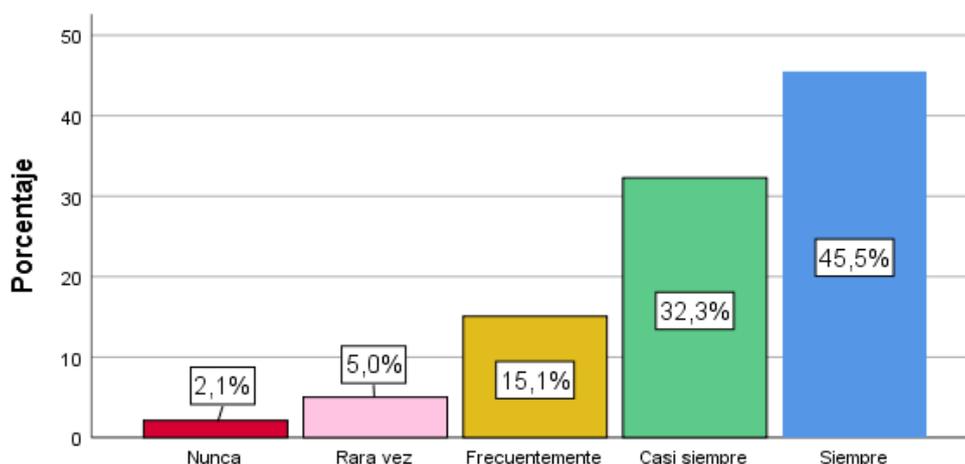
**Gráfico N° 9:** Principios de dirección  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

Del total de los encuestados en empresas familiares de la Provincia de Tungurahua el 41,5% nos indica que siempre en la empresa existen principios de dirección; 20,40% indican que frecuentemente influye la dirección para el cumplimiento de objetivos; por otro lado, el 3,7% manifiesta que nunca el directorio se involucra en las actividades que realiza el personal. Por lo tanto, el 91% de los encuestados consideran que siempre se aplica el principio de la dirección, lo cual es beneficioso puesto que, encamina hacia el logro de objetivos comunes, así se alcanzará el fortalecimiento de la empresa familiar y con ello se garantiza su pertenencia y continuidad en el mercado.

**Con la aplicación de programas de capacitación mejora el clima organizacional en el personal de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	2,1%	2,1%	2,1%
	Rara vez	19	5,0%	5,0%	7,1%
	Frecuentemente	57	15,1%	15,1%	22,2%
	Casi siempre	122	32,3%	32,3%	54,5%
	Siempre	172	45,5%	45,5%	100,0%
	<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

**Tabla N° 12** Capacitación mejora el clima organizacional  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



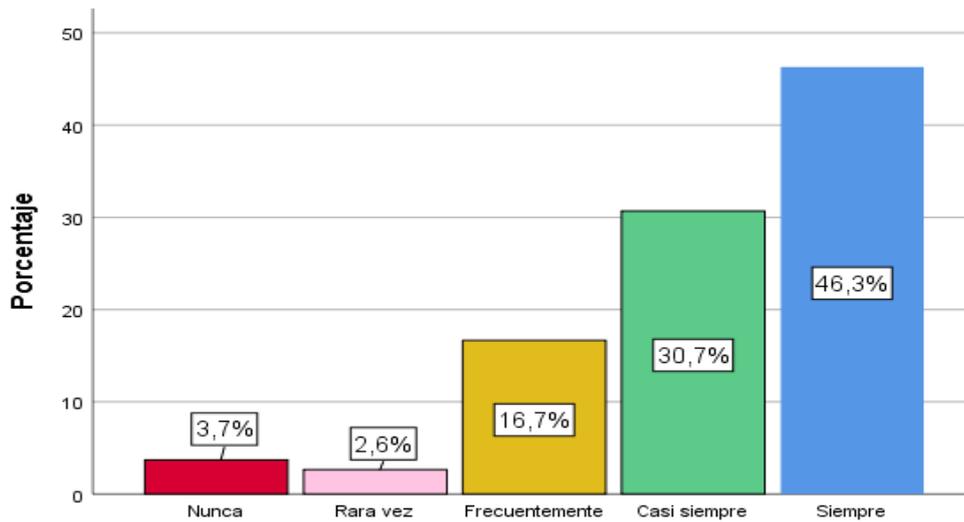
**Gráfico N° 10** Capacitación mejorara el clima organizacional  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

Los encuestados manifiestan el 45,5% que la formación es esencial; por varios factores: como adquirir nuevos conocimientos y ayuda a interactuar entre los miembros de la empresa; el 15,1% dice que en pocas ocasiones la capacitación se convertirá en un factor que mejore el ambiente de la empresa; mientras que el 2,1% quiere decir que ninguna vez tuvo éxito los programas de capacitación para mejorar el clima laboral. En base a la aplicación de la encuesta se determinó que el 93% siempre la capacitación impactará en clima laboral de la organización, puesto que invertir en curso y actividades formativas en su personal, vamos a conseguir que los empleados puedan relacionarse entre ellos, fomentando el respeto y adquiriendo nuevos conocimientos, logrado de esta manera la satisfacción de los participantes.

**Posee la capacidad y habilidad para tomar decisiones y solucionar conflictos dentro de la organización**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Nunca</b>	14	3,7%	3,7%	3,7%
	<b>Rara vez</b>	10	2,6%	2,6%	6,3%
	<b>Frecuentemente</b>	63	16,7%	16,7%	23,0%
	<b>Casi siempre</b>	116	30,7%	30,7%	53,7%
	<b>Siempre</b>	175	46,3%	46,3%	100,0%
<b>Total</b>		378	100,0%	100,0%	

**Tabla N° 13:** Capacidad y Habilidad  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



**Gráfico N° 11:** Capacidad y Habilidad  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

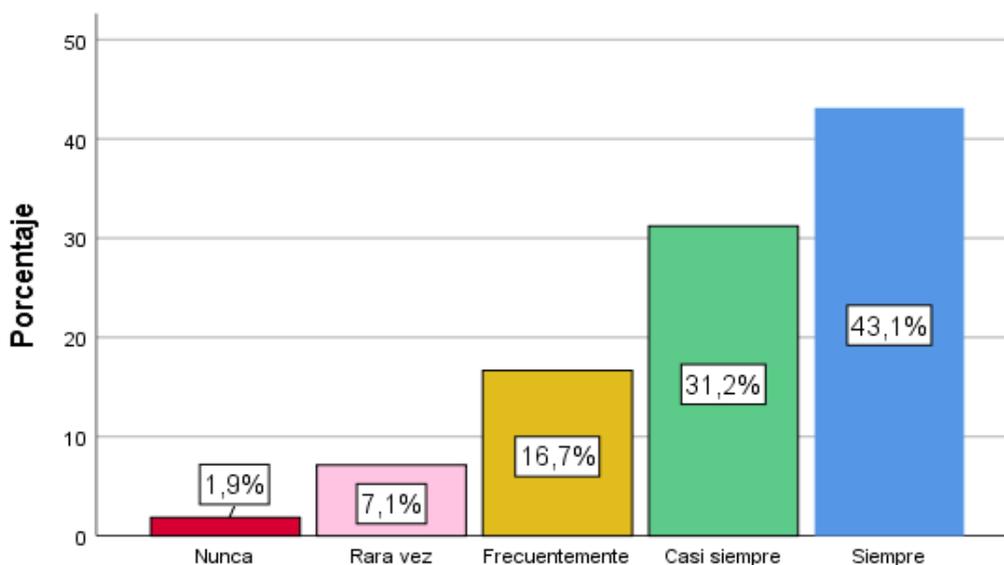
El 46,3% de los encuestados nos dice que siempre buscan desarrollar competencias que ayuden a resolver problemas laborales; mientras que el 16,7% manifiesta que con frecuencia presentan preocupación en tomar decisiones para mejorar conflictos; por otra parte, el 3,7% nos dice que no tienen una manera efectiva de aplicar capacidades y habilidades para lograr un mejor clima laboral. Dentro de la empresa familiar se determinó que en su mayoría con el 94% si depende del desarrollo de competencias para tomar decisiones, respecto a esto se mejorará las relaciones interpersonales que existe entre compañeros, ya que, si no existen conflictos, ellos podrán trabajar en equipo y alcanzar juntos los objetivos organizacionales.

## La aplicación de competencias gerenciales genera un buen clima laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	1,9%	1,9%	1,9%
	Rara vez	27	7,1%	7,1%	9,0%
	Frecuentemente	63	16,7%	16,7%	25,7%
	Casi siempre	118	31,2%	31,2%	56,9%
	Siempre	163	43,1%	43,1%	100,0%
	Total	378	100,0%	100,0%	

**Tabla N° 14:** Competencias gerenciales

**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



**Gráfico N° 12:** Competencias gerenciales

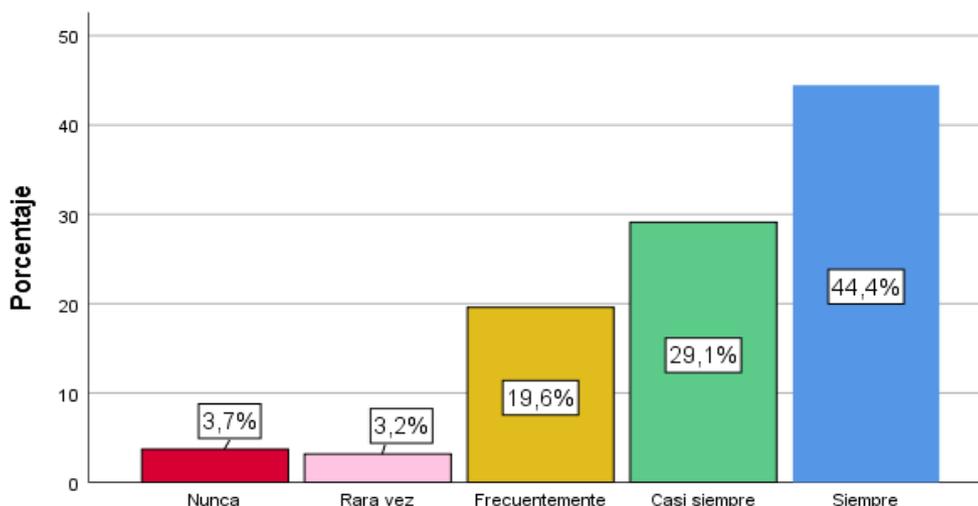
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

Se puede determinar que el 43,1% afirman que las competencias gerenciales en toda la organización son esenciales para el fortalecimiento de un adecuado clima laboral ya que ellas dependerán el éxito o fracaso, por otra parte, el 16,7% considera con frecuencia que la aplicación de competencias gerenciales garantizara en menor medida el mejoramiento en las relaciones laborales, mientras que el 1,9% dice lo contrario que habrá menos probabilidades de que el personal se sienta satisfecho. El 91% indica que siempre las competencias gerenciales implica el esfuerzo constante de la persona que tiene a su cargo la conducción de equipos de trabajo, convirtiéndose en guía, cómo se debe realizar el trabajo, siendo el apoyando directo en su actividades, valorando ideas, generando un ambiente amistoso a través de compartir experiencias entre los miembros lo que logre generar un buen clima laboral en toda la empresa familiar.

**En su trabajo motiva y transmite entusiasmo a los miembros que trabajan en la empresa orientando hacia el cumplimiento de los objetivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	3,7%	3,7%	3,7%
	Rara vez	12	3,2%	3,2%	6,9%
	Frecuentemente	74	19,6%	19,6%	26,5%
	Casi siempre	110	29,1%	29,1%	55,6%
	Siempre	168	44,4%	44,4%	100,0%
	<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

**Tabla N° 15** Motiva cumplimiento de objetivos  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



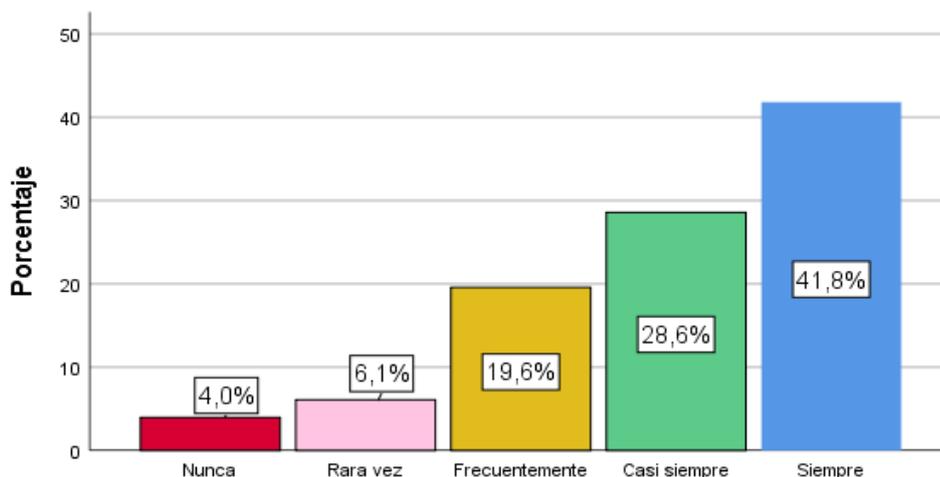
**Gráfico N° 13:** Motiva cumplimiento de objetivos  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

El 44,4% de los encuestados nos dice que siempre se preocupan por motivar al personal, para que estos se sientan satisfechos y así obtener un beneficio mutuo; mientras que el 19,6% nos indica la frecuente necesidad de aplicar estrategias de motivación; por otro lado, el 3,7% asevera que no existe incentivos para que el personal trabaje eficientemente en busca de cumplimiento de objetivos empresariales. De los datos obtenidos el 93% opina que la clave para el cumplimiento de objetivos radica en crear estrategias y políticas de estímulo, motivación y recompensas monetaria o no monetaria, así el personal estaría más motivado y de esta forma su trabajo sería más eficiente.

**Se consigue un adecuado clima laboral en la organización a través de la delegación y ejecución de actividades**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	4,0%	4,0%	4,0%
	Rara vez	23	6,1%	6,1%	10,1%
	Frecuentemente	74	19,6%	19,6%	29,6%
	Casi siempre	108	28,6%	28,6%	58,2%
	Siempre	158	41,8%	41,8%	100,0%
	<b>Total</b>		378	100,0%	100,0%

**Tabla N° 16** Delegación de actividades  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



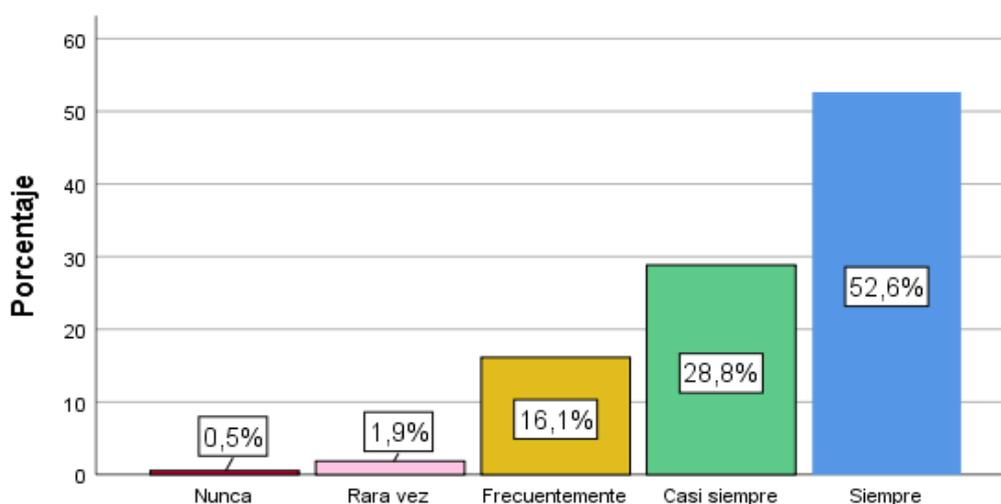
**Gráfico N° 14:** Delegación de actividades  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

El 41,8% nos dice que es importante siempre delegar funciones que facilite el trabajo, dado que la satisfacción a los miembros de la empresa se genera cuando las actividades son compartidas entre todos; además el 19,6% considera que para construir un mejor clima laboral se deberían trabajar en equipo, mientras que el 4,0% piensa que, sin importar el rol de cada colaborador, deben tener bien fijado sus responsabilidades. Esto demuestra que el 90% siempre consigue un buen clima laboral a través del involucramiento, delegación y la participación de todos los miembros, haciéndolos sentir parte importante de la empresa familiar, como también reconociendo el esfuerzo que desempeñan día a día en sus tareas y funciones.

**La comunicación entre los miembros de la empresa es abierta y participativa entre todos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	,5%	,5%	,5%
	Rara vez	7	1,9%	1,9%	2,4%
	Frecuentemente	61	16,1%	16,1%	18,5%
	Casi siempre	109	28,8%	28,8%	47,4%
	Siempre	199	52,6%	52,6%	100,0%
	Total	378	100,0%	100,0%	

**Tabla N° 17:** Comunicación abierta y participativa  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



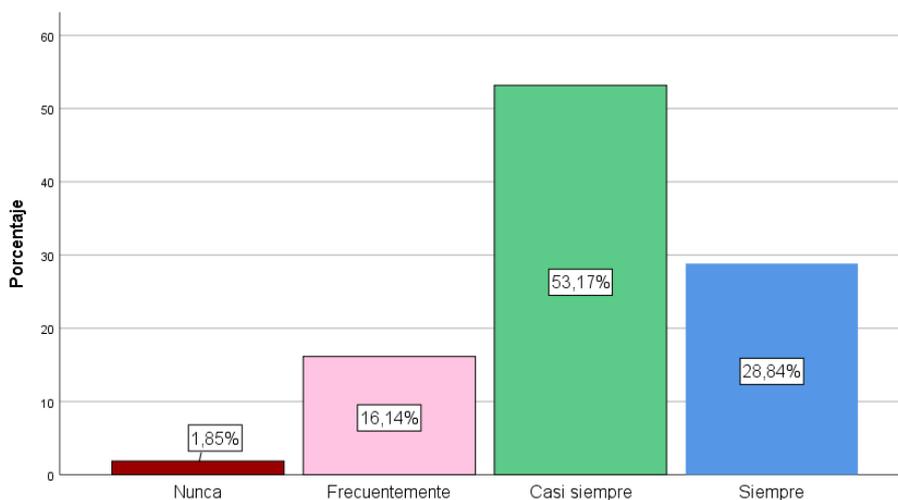
**Gráfico N° 15:** Comunicación abierta y participativa  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

El 52,6% de los encuestados nos dice que se siente a gusto cuando ellos pueden aportar con criterios y opiniones que fortalezca para el crecimiento de la empresa; un 16,1% manifiesta que dentro de la organización los miembros son un factor clave, por lo tanto, la comunicación debe ser difundida en todas las áreas; y el 0,5% muestra que nunca se maneja la comunicación abierta y participativa en el lugar de trabajo. Entonces podemos identificar que el 97% de los miembros de la empresa familiar que actúan en un ambiente de cordialidad y honestidad saben que pueden expresar y recibir libremente opiniones, comentarios y participar activamente toda la organización. Esto genera satisfacción, pues todos se comunican abiertamente, existe un nivel más participativo, comparten ideas, refuerzan el trabajo en equipo para la consecución de las metas y objetivos propuestos en la empresa.

## La habilidad de resolver conflictos evita desmotivación en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	
				Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	1,9%	1,9%	1,9%
	Rara vez	0	0%	0%	0%
	Frecuentemente	61	16,1%	16,1%	18,0%
	Casi siempre	201	53,2%	53,2%	71,2%
	Siempre	109	28,8%	28,8%	100,0%
	<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

**Tabla N° 18:** La habilidad de resolver conflictos evita desmotivación  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



**Gráfico N° 16:** La habilidad de resolver conflictos evita desmotivación  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

El 80% de personas considera que es necesaria la habilidad para resolver conflictos que evitan desmotivación en la empresa, esto debido a que las personas ponen en consideración la habilidad para resolver conflictos que se presenta en el trabajo y por lo cual es necesario atender las necesidades de la empresa familiar, que es más proclive al conflicto familiar y requiere que haya mayor compromiso de los trabajadores para mantener el clima laboral de la organización.

## El clima organizacional lo calificaría como

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pésimo	3	,8%	,8%	,8%
	Regular	10	2,6%	2,6%	3,4%
	Bueno	44	11,6%	11,6%	15,1%
	Muy bueno	118	31,2%	31,2%	46,3%
	Excelente	203	53,7%	53,7%	100,0%
	Total	378	100,0%	100,0%	

**Tabla N° 19:** Clima Organizacional  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



**Gráfico N° 17:** Clima Organizacional  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

El 53,7% de los encuestados califica al clima organizacional como excelente dentro de la empresa; en tanto que el 32,2% califica como clima organizacional muy bueno; mientras que el 11,6% lo califica bueno al clima organizacional, por otra parte, el 2,6% y 0,8% manifiesta que el clima organizacional es regular y pésimo dentro de la empresa. Se evidencia con el 96% que califica como excelente el clima laboral, esto quiere decir que el talento humano es el factor más importante, por lo tanto, es esencial invertir en planes motivacionales y capacitaciones a las personas, permitiendo obtener alto rendimiento en sus labores.

Para cumplir las actividades empresariales, ¿Qué tan importante son las competencias para influir en el clima laboral en los miembros de la empresa? Seleccione de acuerdo a su criterio.

### COMPETENCIAS GERENCIALES

#### Dirección de personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	18	4,8%	4,8%	4,8%
	Poco importante	12	3,2%	3,2%	7,9%
	Importante	65	17,2%	17,2%	25,1%
	Algo importante	105	27,8%	27,8%	52,9%
	Muy importante	178	47,1%	47,1%	100,0%
	Total	378	100,0%	100,0%	

Tabla N° 20: Dirección de Personas  
Elaborado por: Viviana Chicaiza

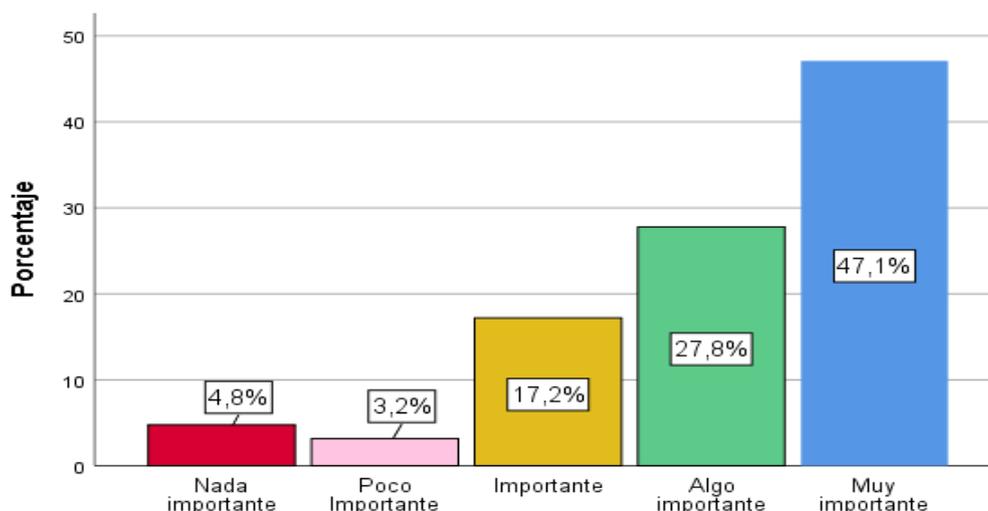


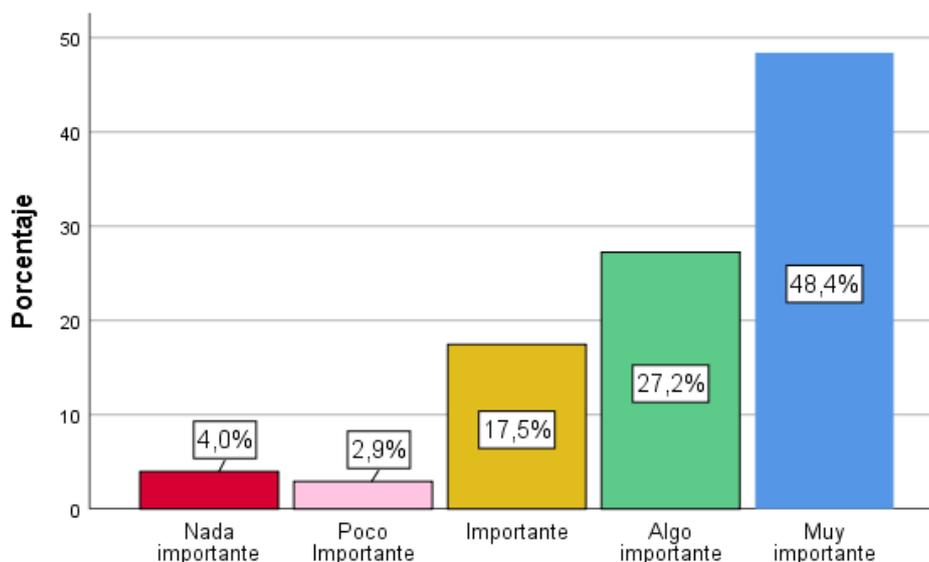
Gráfico N° 18: Dirección de Personas  
Elaborado por: Viviana Chicaiza

El 47,1% nos dice que es muy importante la formación y dirección, tanto los personales como de los demás, el 17,2% menciona que es importante y apropiado el desarrollo de competencias en las personas para alcanzar el desenvolvimiento de las actividades de la organización, mientras que el 4,8% considera por otra parte nada importante la generación de competencias como un esfuerzo por desarrollar a los demás. El 92% nos dice que es una competencia muy importante la dirección de personas, ya que las empresas se preocupan de los miembros en mejorar su formación, según necesidades de la misma y así obtener un beneficio mutuo para el cumplimiento de objetivos empresariales.

## Gestión del cambio y desarrollo de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	15	4,0%	4,0%	4,0%
	Poco importante	11	2,9%	2,9%	6,9%
	Importante	66	17,5%	17,5%	24,3%
	Algo importante	103	27,2%	27,2%	51,6%
	Muy importante	183	48,4%	48,4%	100,0%
	Total	378	100,0%	100,0%	

**Tabla N° 21:** Gestión del cambio y desarrollo de la organización  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



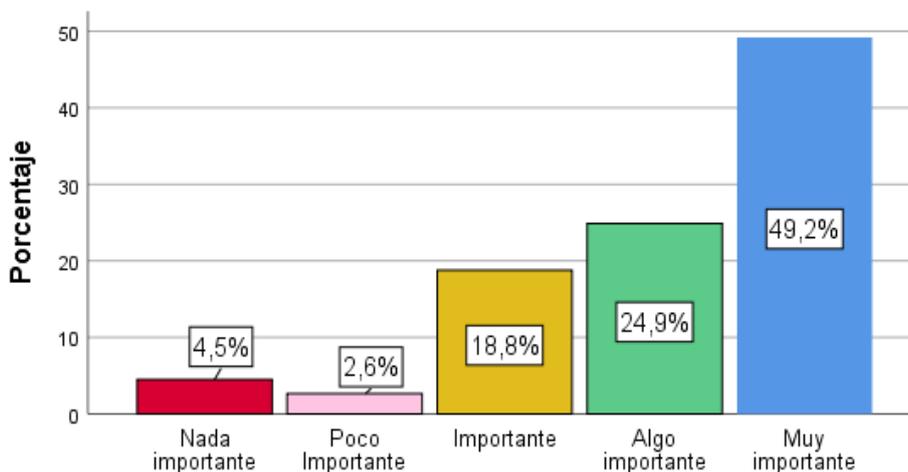
**Gráfico N° 19:** Gestión del cambio y desarrollo de la organización  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

El 48,4% nos indica que la gestión del cambio y desarrollo de la organización es muy importante para alcanzar los objetivos empresariales; el 17,5% indica la importancia de desarrollar cambios que influya en el clima laboral; mientras que el 4,0% dice lo contrario. El 93% considera como factor necesario la competencia gestión del cambio y desarrollo de la organización, puesto que, es la habilidad para poder manejar la competitividad que asegure a la organización el cumplimiento de actividades a través de la eficacia y eficiencia.

## Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	17	4,5%	4,5%	4,5%
	Poco importante	10	2,6%	2,6%	7,1%
	Importante	71	18,8%	18,8%	25,9%
	Algo importante	94	24,9%	24,9%	50,8%
	Muy importante	186	49,2%	49,2%	100,0%
	Total	378	100,0%	100,0%	

**Tabla N° 22: Liderazgo**  
**Elaborado por: Viviana Chicaiza**



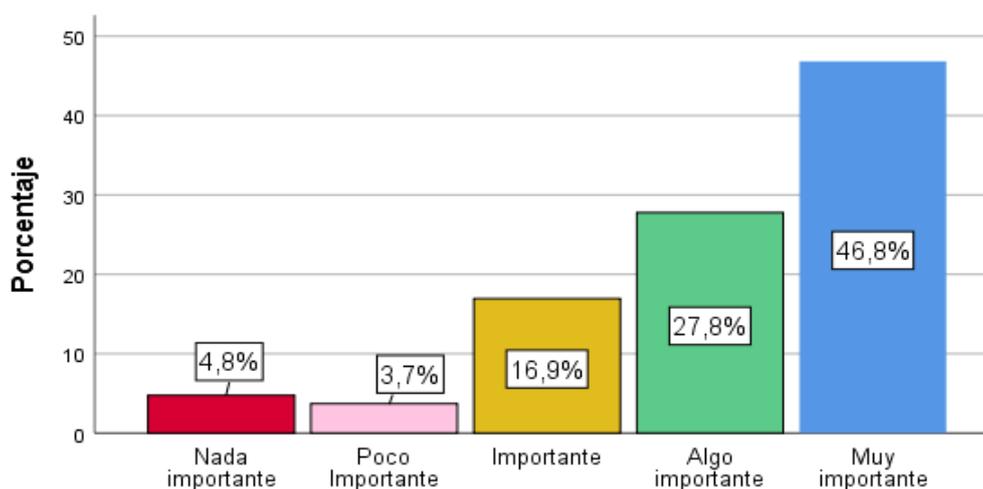
**Gráfico N° 20: Liderazgo**  
**Elaborado por: Viviana Chicaiza**

El 49,2% de las personas encuestadas mencionan el liderazgo como competencia muy importante para influir en el clima laboral, para el 18,8% es importante el liderazgo, finalmente se evidencia que tan solo un 4,5% de los encuestados el liderazgo no tiene importancia. El 93% representa como grado muy importante a la competencia liderazgo, puesto que, consiste en influir y orientar a los miembros de la empresa a una dirección determinada, que trabajen con entusiasmos, motivación, incentivo y trabajo en equipo, con el propósito de alcanzar metas y objetivos propuestos, siempre con el acompañamiento del líder que inspire confianza.

## Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	18	4,8%	4,8%	4,8%
	Poco importante	14	3,7%	3,7%	8,5%
	Importante	64	16,9%	16,9%	25,4%
	Algo importante	105	27,8%	27,8%	53,2%
	Muy importante	177	46,8%	46,8%	100,0%
	Total	378	100,0%	100,0%	

**Tabla N° 23:** Comunicación  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



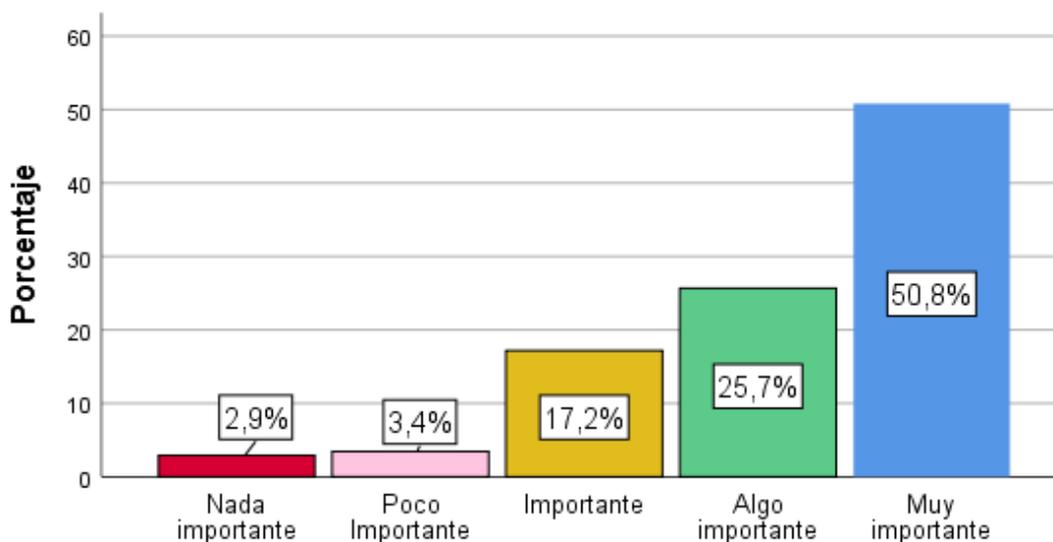
**Gráfico N° 21:** Comunicación  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

El 46,8% indica que es muy importante la comunicación como factor de influencia para lograr un buen clima laboral, mientras que el 16,9% señala como importante la comunicación, y el 4,8% que son casi nada importante desarrollar la competencia de la comunicación. El 91% consideran a la competencia comunicación como la capacidad de fomentar canales de comunicación entre los miembros en cualquiera de los niveles jerárquicos, asegurándose que esta se conduzca con explicaciones o instrucciones de manera correcta y oportuna de cómo se debe realizar el trabajo para el cumplimiento de las actividades empresariales.

## Toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	11	2,9%	2,9%	2,9%
	Poco importante	13	3,4%	3,4%	6,3%
	Importante	65	17,2%	17,2%	23,5%
	Algo importante	97	25,7%	25,7%	49,2%
	Muy importante	192	50,8%	50,8%	100,0%
	Total	378	100,0%	100,0%	

**Tabla N° 24:** Toma de decisiones  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



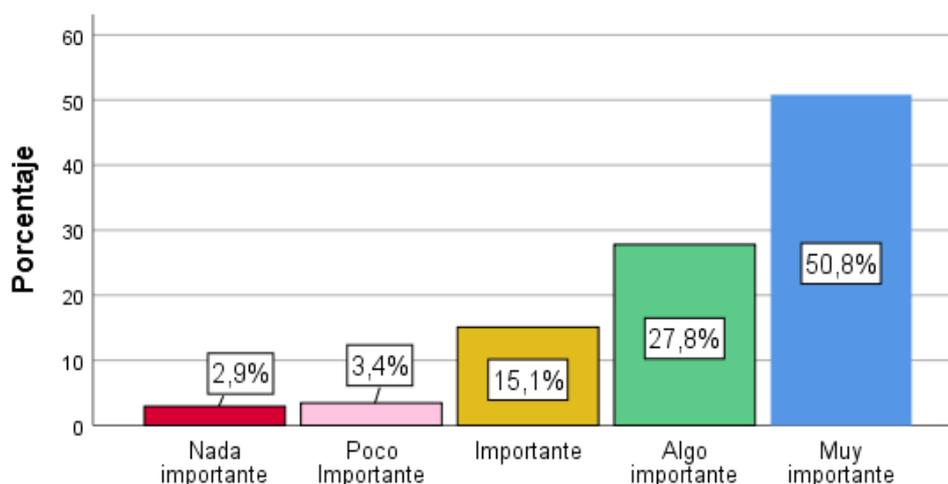
**Gráfico N° 22:** Toma de decisiones  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

El 50,8% nos dice que la toma de decisiones mejora el cumplimiento de actividades, para el 17,2% es importante, por otra parte, el 2,9% indica lo contrario como nada importante que en la empresa mejore la toma de decisiones. Al analizar el resultado el 93% de los encuestados consideran que la competencia toma de decisiones fortalece el análisis profundo para elegir entre varias alternativas la mejor, con lo cual permita la consecución de objetivos que favorezcan el desarrollo organizacional.

## Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	11	2,9%	2,9%	2,9%
	Poco importante	13	3,4%	3,4%	6,3%
	Importante	57	15,1%	15,1%	21,4%
	Algo importante	105	27,8%	27,8%	49,2%
	Muy importante	192	50,8%	50,8%	100,0%
	<b>Total</b>	378	100,0%	100,0%	

**Tabla N° 25:** Trabajo en equipo  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



**Gráfico N° 23:** Trabajo en equipo  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

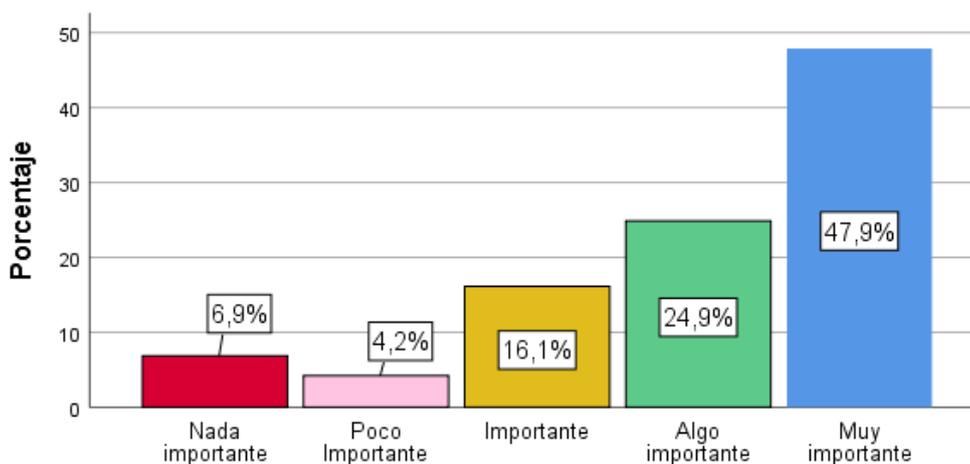
El 50,8% de los encuestados indica, como muy importante desarrollar la competencia de trabajo en equipo para mejorar el clima laboral, mientras que 15,1% considera importante y el 2,9% dicen lo contrario como nada importante con respecto al trabajo en equipo.

El 93% de los encuestados piensan que la competencia trabajo en equipo influye en la medida de lograr las actividades y objetivos planteados por la empresa, fomentando un ambiente de cooperación, participación, colaboración para trabajar de manera coordinada entre todos, teniendo claro la visión compartida que se debe alcanzar.

## Resolución de conflictos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Nada importante</b>	26	6,9%	6,9%	6,9%
	<b>Poco importante</b>	16	4,2%	4,2%	11,1%
	<b>Importante</b>	61	16,1%	16,1%	27,2%
	<b>Algo importante</b>	94	24,9%	24,9%	52,1%
	<b>Muy importante</b>	181	47,9%	47,9%	100,0%
	<b>Total</b>	378	100,0%	100,0%	

**Tabla N° 26:** Resolución de conflictos  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



**Gráfico N° 24:** Resolución de conflictos  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

El 47,9% de las personas encuestadas determina como muy importante tener la capacidad del manejo de conflictos, el 16,1% indica como punto importante y para el 6,9% es nada importante desarrollar la competencia de resolución de conflictos en la empresa familiar.

El 90% consideran a la competencia resolución de conflictos como la capacidad y habilidad para comprender problemas e intervenir en búsqueda de soluciones estratégicas que permita la solución de conflictos dentro de la organización y que son necesarios para mantener buenas relaciones y mejorar las condiciones del ambiente laboral.

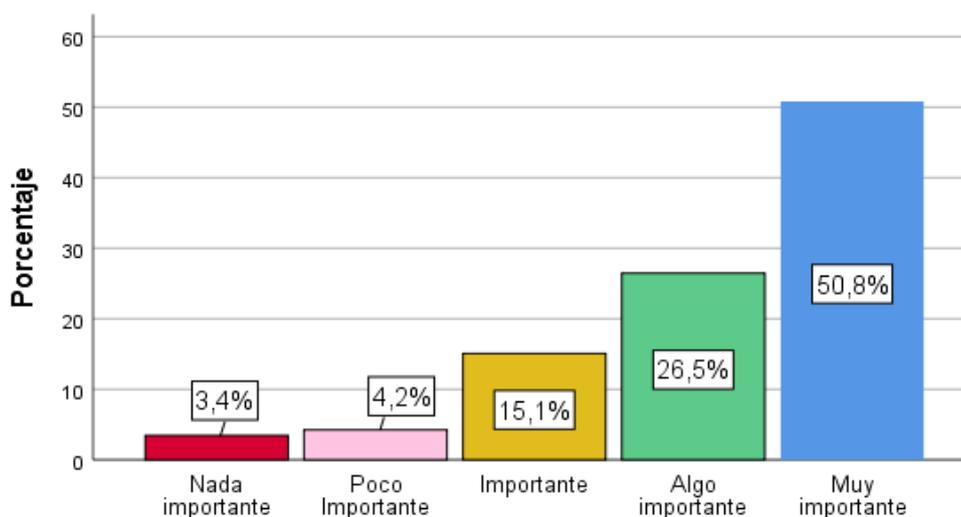
## COMPETENCIAS GENÉRICAS

### Empatía con la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	13	3,4%	3,4%	3,4%
	Poco importante	16	4,2%	4,2%	7,7%
	Importante	57	15,1%	15,1%	22,8%
	Algo importante	100	26,5%	26,5%	49,2%
	Muy importante	192	50,8%	50,8%	100,0%
	<b>Total</b>		378	100,0%	100,0%

**Tabla N° 27:** Empatía con la empresa

**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



**Gráfico N° 25:** Empatía con la empresa

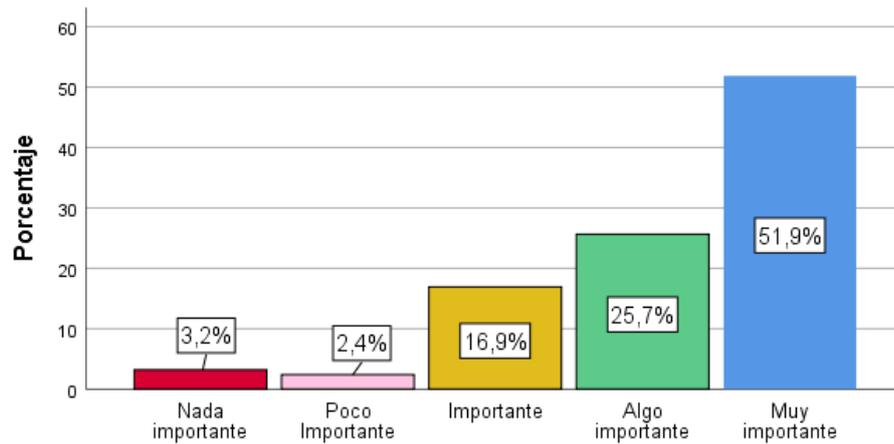
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

Se pudo conocer que para el 50,8% la empatía con la empresa es muy importante, mientras que el 15,1% manifiesta como importante y el 3,4% indica lo contrario, como nada importante ejercer la empatía en la empresa para mejorar el clima laboral. Se interpreta que el 92% considera a la empatía como la capacidad de percibir lo que otra persona puede sentir, a través de la comunicación con cada uno de los miembros de la empresa, a fin de influir en mejorar el clima laboral, ya que así se podrá cumplir las actividades propuestas.

## Desarrollo de estrategias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Nada importante</b>	12	3,2%	3,2%	3,2%
	<b>Poco importante</b>	9	2,4%	2,4%	5,6%
	<b>Importante</b>	64	16,9%	16,9%	22,5%
	<b>Algo importante</b>	97	25,7%	25,7%	48,1%
	<b>Muy importante</b>	196	51,9%	51,9%	100,0%
	<b>Total</b>	378	100,0%	100,0%	

**Tabla N° 28:** Desarrollo de estrategias  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



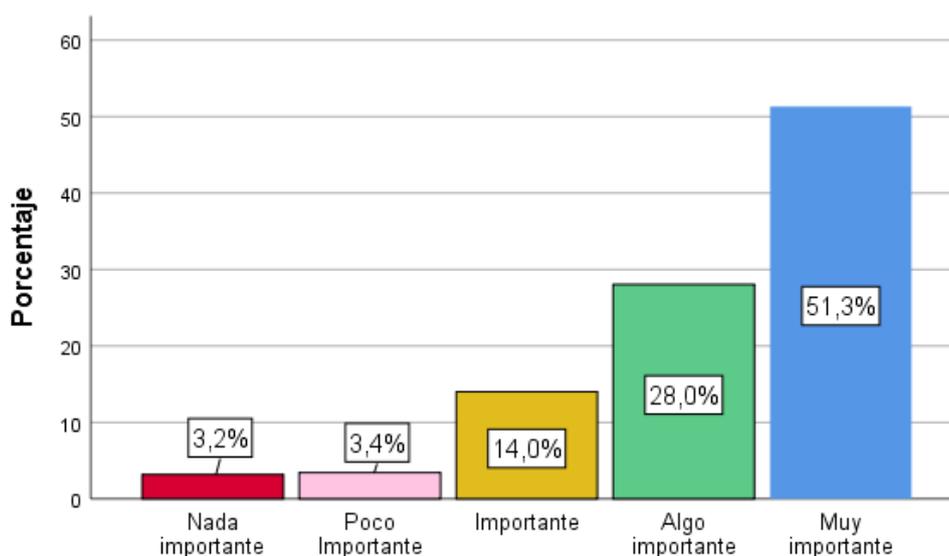
**Gráfico N° 26:** Desarrollo de estrategias  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

El 51,9% nos dice que el desarrollo de estrategias está en el nivel de muy importante para influir en el clima laboral, el 16,9% es importante y para el 3,2% indica como nada importante. El 94% de los encuestados nos dice que aplicación de desarrollo de estrategias permite mejorar el clima laboral, puesto que son tácticas que ayuda al cumplimiento de las actividades empresariales.

## Delegación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	12	3,2%	3,2%	3,2%
	Poco importante	13	3,4%	3,4%	6,6%
	Importante	53	14,0%	14,0%	20,6%
	Algo importante	106	28,0%	28,0%	48,7%
	Muy importante	194	51,3%	51,3%	100,0%
	Total	378	100,0%	100,0%	

**Tabla N° 29:** Delegación  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



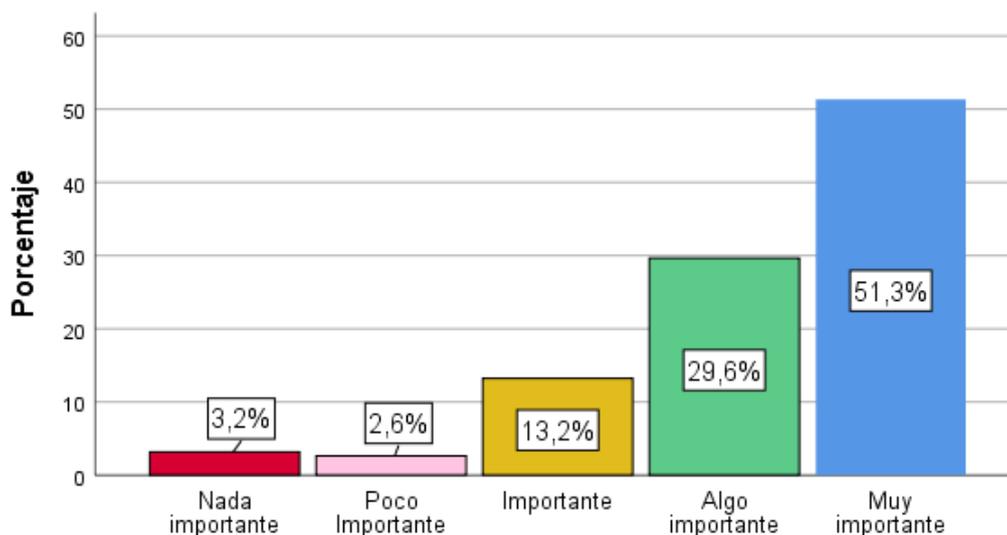
**Gráfico N° 27:** Delegación  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

El 51,3% indican que es muy importante desarrollar la competencia delegación, mientras el 14,0% considera importante y por otra parte 3,2% consideran nada importante. Se deduce que el 93% en su mayoría considera que el hecho de ejercer delegación implica la habilidad de reconocer las capacidades de sus miembros, para saber delegar responsablemente funciones que permita alcanzar objetivos.

## Escucha

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	12	3,2%	3,2%	3,2%
	Poco importante	10	2,6%	2,6%	5,8%
	Importante	50	13,2%	13,2%	19,0%
	Algo importante	112	29,6%	29,6%	48,7%
	Muy importante	194	51,3%	51,3%	100,0%
	Total	378	100,0%	100,0%	

**Tabla N° 30:** Escucha  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



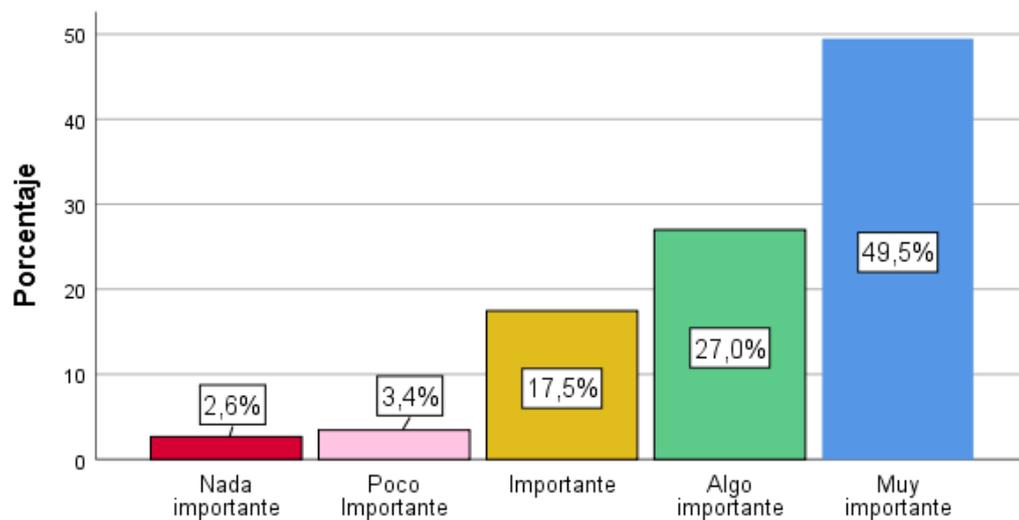
**Gráfico N° 28:** Escucha  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

El 51,3% nos dice que es muy importante desarrollar la escucha en la empresa para mejorar el clima laboral, el 13,2% nos indica con un nivel de importancia, y el 3,2% no le parece nada importante aplicar la competencia escucha. Del total de los encuestados el 94% considera como competencias genéricas que el saber escuchar, representa la habilidad para manejar equipos de trabajo, lo cual permita entender los sentimientos, pensamientos, preocupaciones, aunque estos no los hayan expresado verbalmente, permite hacer preguntas que mejore el clima laboral en la empresa.

## Tenacidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	10	2,6%	2,6%	2,6%
	Poco importante	13	3,4%	3,4%	6,1%
	Importante	66	17,5%	17,5%	23,5%
	Algo importante	102	27,0%	27,0%	50,5%
	Muy importante	187	49,5%	49,5%	100,0%
	Total	378	100,0%	100,0%	

**Tabla N° 31:** Tenacidad  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



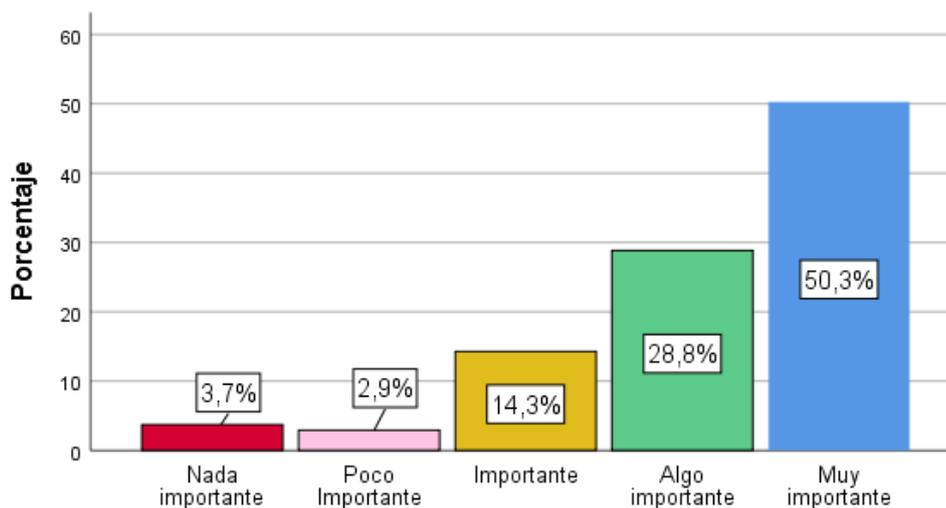
**Gráfico N° 29:** Tenacidad  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

El 49,5% nos indica que aplicar tenacidad es muy importante para mejorar el clima laboral y lograr el cumplimiento de actividades, el 17,5% muestra como importante y el 2,6% nos dice que no es nada importante. Se puede afirmar que 94% establece a la tenacidad o perseverancia de gran importancia, puesto que, denota como la capacidad que va más allá de lo que se quiere llegar a conseguir a pesar de los obstáculos, ya que esto influye positivamente en los miembros de la empresa, a fin de tener un buen clima laboral.

## Adaptabilidad al cambio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	14	3,7%	3,7%	3,7%
	Poco importante	11	2,9%	2,9%	6,6%
	Importante	54	14,3%	14,3%	20,9%
	Algo importante	109	28,8%	28,8%	49,7%
	Muy importante	190	50,3%	50,3%	100,0%
	Total	378	100,0%	100,0%	

**Tabla N° 32:** Adaptabilidad al cambio  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



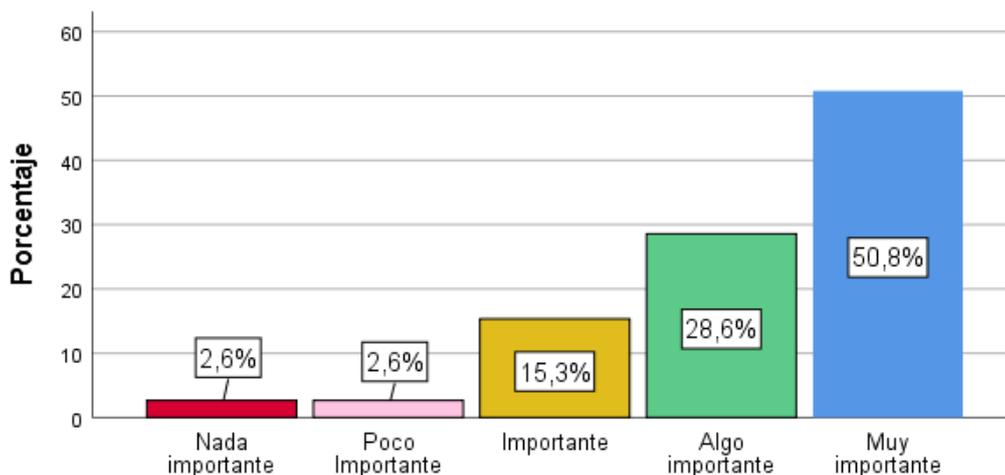
**Gráfico N° 30:** Adaptabilidad al cambio  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

El 50,3% nos dicen que en la empresa familiar es muy importante que exista adaptabilidad con el fin de lograr un buen clima laboral, para el 14,3% considera importante, mientras que el 3,7% indica lo contrario como nada importante. Se deduce que el 93% considera a la adaptabilidad al cambio como la competencia necesaria para influir en los miembros, en adaptarse con facilidad dentro un medio ambiente cambiante, así como a la hora de asumir nuevos retos, tareas y personas que genere un adecuado clima laboral.

## Análisis de Problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	10	2,6%	2,6%	2,6%
	Poco importante	10	2,6%	2,6%	5,3%
	Importante	58	15,3%	15,3%	20,6%
	Algo importante	108	28,6%	28,6%	49,2%
	Muy importante	192	50,8%	50,8%	100,0%
	Total	378	100,0%	100,0%	

**Tabla N° 33:** Análisis de problemas  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza



**Gráfico N° 31:** Análisis de Problemas  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

El 50,8% de los encuestados, nos dicen que es muy importante analizar los problemas para mejorar el clima laboral en la empresa familiar, para el 15,3% es importante y para el 2,6% nos indica nada de importancia. Como se evidencia el 94% considera que para cumplir las actividades empresariales es importante encontrar las verdaderas causas que generan el problema, a fin de plantear soluciones de una situación específico, cuyo resultado influya positivamente en mejorar el clima laboral entre los miembros.

## RELACIÓN ENTRE COMPETENCIAS GERENCIALES Y GENÉRICAS PARA INFLUIR EN EL CLIMA LABORAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

Para medir el grado de relación entre las variables de estudio se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, a través de la ejecución del programa estadístico SPSS.

El coeficiente de correlación de Spearman es un instrumento utilizado para datos de tipo ordinal, la misma que viene dada en valores de -1 a 1, el cual indica valores próximos a 1; como correlación fuerte y positiva, valores próximos a -1 indica una correlación negativa y valores próximos a 0 indica que no hay correlación. Una vez utilizado el coeficiente de Spearman se tomará valores superiores a 0,50 como evidencia estadísticamente significativa que corrobore la relación que existe entre las variables de estudio.

### Correlaciones

	Dirección	Capacitación	Solución	Clima	Objetivos	Ejecución	Comunicación organizacional
Dirección de personas	,207**	,451**	,452**	,487**	,563**	,492**	,443**
Gestión del cambio y desarrollo de la organización	,264**	,507**	,401**	,489**	,562**	,425**	,463**
Liderazgo	,270**	,450**	,462**	,412**	,531**	,449**	,421**
Comunicación	,230**	,382**	,448**	,503**	,603**	,531**	,499**
Toma de decisiones	,253**	,513**	,414**	,481**	,452**	,486**	,430**
Trabajo en equipo	,302**	,520**	,464**	,378**	,601**	,485**	,496**
Resolución de conflictos	,333**	,449**	,450**	,459**	,517**	,469**	,438**
Empatía con la empresa	,269**	,452**	,369**	,487**	,471**	,347**	,563**
Desarrollo de estrategias	,241**	,402**	,409**	,421**	,455**	,462**	,541**
Delegación	,250**	,446**	,431**	,444**	,497**	,412**	,491**
Escucha	,212**	,376**	,445**	,461**	,482**	,461**	,479**
Tenacidad	,156**	,508**	,465**	,504**	,486**	,490**	,548**
Adaptabilidad	,252**	,372**	,401**	,472**	,526**	,459**	,519**
Análisis de Problemas	,171**	,449**	,473**	,438**	,457**	,423**	,481**

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Tabla N° 34:** Coeficiente de Correlación de Spearman  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

De lo observado de la correlación de los elementos de las variables de estudio se puede determinar que existe relación estadísticamente significativa entre las competencias gerenciales y el clima laboral en las empresas familiares. Esto indica que se puede determinar las correlaciones más significativas para identificar los elementos principales sobre los cuales se pueden generar estrategias para mejorar el clima laboral en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua.

La competencia dirección de personas se enfoca en lograr los objetivos de las actividades laborales mediante la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, adaptabilidad y finalmente la resolución de conflictos, el cual garantice mejorar el clima laboral en la empresa familiar.

Desde esta perspectiva manejar empatía con la empresa conlleva a mejorar la comunicación organizacional requeridas en la empresa. Dentro de la relación de las competencias se puede mencionar a la tenacidad como la capacidad de enfrentar los obstáculos y el entorno cambiante, para ello es necesario desarrollar la habilidad de adaptabilidad a fin de poder crear climas positivos o, en todo caso, impedir ser afectado por los climas negativos en la empresa familiar.

## Competencias más significativas para influir el clima organizacional

COMPETENCIA	CLIMA ORGANIZACIONAL
Dirección de personas	0.558
Gestión del cambio y desarrollo de la organización	0.550
Liderazgo	0.563
Comunicación	0.586
Toma de decisiones	0.513
Trabajo en equipo	0.570
Resolución de conflictos	0.544
Empatía con la empresa	0.502
Desarrollo de estrategias	0.528
Delegación	0.533
Escucha	0.577
Tenacidad	0.499
Adaptabilidad	0.517
Análisis de Problemas	0.528

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Tabla N° 35:** Competencias más significativas  
**Elaborado por:** Viviana Chicaiza

Lo que busca este análisis es encontrar cómo influye las competencias en el clima laboral de las empresas familiares, dentro del cual se contempla las competencias la más significativas, logrando así, mejorar las condiciones de trabajo y la igualdad para todos, puesto que, la mayoría de personas tienen las mismas capacidades de desarrollar habilidades y tomar de decisiones para desarrollar estrategias que genere el crecimiento y sostenibilidad empresarial.

## 6. CONCLUSIONES

- Las empresas familiares de la provincia de Tungurahua participan en la economía del país, por lo cual el estudio se realizó a las empresas de producción, comercialización y prestadoras de servicios que reúnan las condiciones de empresas familiares.
- En lo que se refiere a fundamentar teóricamente las competencias gerenciales y el clima laboral de las empresas familiares de la provincia de Tungurahua se conoció la importancia del estudio para que la empresa logre su crecimiento y continuidad.
- Se puede evidenciar que las competencias gerenciales en el estudio fueron la Dirección de personas, la Comunicación, Trabajo en Equipo, Resolución de Conflictos, Tenacidad, Adaptabilidad, Liderazgo, Toma de Decisiones, Delegación, Empatía como competencias más representativas de la empresa familiar, ya que de estas competencias dependerá mejorar el clima laboral entre los miembros.
- Se concluyó que la situación actual del clima laboral es excelente dentro de la empresa familiar, puesto que, se obtuvo una percepción positiva, esto se debe al trato que reciben de sus compañeros, administrador, gerente y del propietario de la empresa familiar, el que hace sentir a cada trabajador como si fuera miembro de la familia.
- Se determinó estadísticamente la relación entre las competencias gerenciales y su influencia sobre el clima laboral, esto quiere decir, que están estrechamente relacionados entre sí, por lo que permitirá a la empresa familiar su crecimiento y continuidad.

## 7. RECOMENDACIONES

- Se recomienda seguir desarrollando investigaciones en empresas familiares, con la finalidad de conocer nuevas debilidades que día a día pueden atravesar este tipo de empresas, puesto que son la fuente principal que aporta a la economía del país.
- Es necesario analizar la fundamentación teórica sobre las competencias gerenciales y su impacto en el clima laboral, esto permitirá tener mayor conocimiento de las variables de estudio.
- Se debe trabajar en las competencias gerenciales que agreguen valor a la empresa familiar, a fin de evitar la administración empírica, por lo tanto, se recomienda implementar actividades de capacitación que permita fortalecer el conocimiento y desarrollar las competencias para lograr el adecuado manejo de la empresa familiar.
- Se recomienda conservar siempre el clima laboral positivo para mantener a todos los miembros de la empresa familiar satisfechos, logrando de esta manera que el cumplimiento de sus actividades y/o funciones sea de eficacia y eficiencia.
- Es necesario tener presente el desarrollo de competencias gerenciales y la influencia en el clima laboral de los trabajadores, a fin de poder determinar que todos los miembros se sientan satisfechos y trabajando en un buen ambiente laboral, con ello se mantendrá el desempeño eficiente, generando alcance en la misión y visión, por ende, se logrará el crecimiento empresarial.

## 8. REFERENCIAS CITADAS

### Bibliografía

- Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2017). *Desempeño por competencias: estrategias: evaluación de personas de desarrollo 360°* (Vol. 3era edición). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Baño, D., Oleas, J., & Ricaurte, P. (2017). Evolución de las pymes de la ciudad de Ribamba mediante análisis multivariado en las competencias de la gestión empresarial. *Comercio y Negocios N° 7 Latindex 22987*, 58.
- Barajas, M., Vázquez, M., Sapién, A., & Gutiérrez, M. (2015). Investigaciones sociales en torno a la mercadotecnia y a la sustentabilidad. *Competitive Press*.
- Businesses, E. F. (2016). Definición de empresa familiar. *Europeanfamilybusinesses*, 10.
- Camacaro, P. M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del municipio Libertador del estado Meridá - Venezuela. *Actualidad contable faces*, 20(34), 3.
- Carmona Peña, G., Beltrán Gómez, L., & Mariscal Haro, D. (2017). Clima Organizacional en las empresas familiares de la ciudad de Tepic. *Universidad Tecnológica del Pacífico*, 8.
- Casillas J., D. C. (2005). *La Gestión de la Empresa Familiar*. Madrid: Thomson Editores.
- Chávez, S., De las Salas, M., & Bozo, A. (2015). COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL EN EMPRESAS ASEGURADORAS. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 178-196.
- Enríquez, M., & Calderón, J. (2017). El Clima Laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de una Escuela Básica en Ecuador. *Podium*, 131-143.
- Gaona Tamez, L. L., Saldaña Contreras, Y., & Muñoz Peña, K. A. (2016). Pertenencia, colaboración y objetivos: factores claves para el clima organizacional del grupo. *Red Internacional de investigadores en competitividad*, 1696.
- Hernández, C., Vargas Vargas, B. E., Gutiérrez Mora, B. E., & Figueroa Ramírez, E. F. (2019). Análisis de la aplicación de la gestión integral en seis empresas comerciales de tipo familiar en Florencia, Colombia. *Revista investigación desarrollo innovación*, 276.

- Hellriegel, D., Jackson, J., & Slocum, J. (2002). Un Enfoque Basado en Competencias. *Administración*(9na).
- Jiménez , N. C., & Palomeque, F. C. (2016). Clima Organizacional Diagnóstico de clima organizacional en la epresa pública. *Universidad Politécnica Salesiana*, 20.
- López Posada, L. M., Parra Alviz, M., & Rubio Guerrero, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas:estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Revista Espacios*, 40.
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Monto Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y gestión*, 133.
- Moreira Basurto, C. A., & Tutiven Campos, J. L. (2017). La problemática de la sucesión en las empresas familiares. *Revista Publicando*, 299.
- Mungaray , A., Natanael , R., & Taxis, M. (2010). Aprendizaje empresarial en microempresas de subsistencia. *The Achieing society*.
- Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Redalyc Pensamiento & Gestión*, 119-146.
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M. G., & Carrillo Puente, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción Laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 8, 39.
- Ramos , V., & Tejera, E. (217). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. . *Acción Psicología*, 252.
- Rivas Tovar, L., Trujillo Flores, M., Mámbarry Vilchis, F., Chávez, A., & Chavéz Espejel, J. A. (2013). Diagnóstico del sistema profesional de carrera y certificación de competencias gerenciales de los ervidores públicos en México. *Estudios Gerenciales*, 435.
- Rodríguez Góngora, G., Escamilla Quintal, M., & Centeno Ley, M. (2017). Habilidades gerenciales en sistemas de gestión de la calidad en empresas turísticas. *Revista universitaria de administración novaRua*, 62.
- Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J. C., & Machado Rodríguez, Y. B. (2015). Clima y Cultura Organizacional: dos componesntes esenciales en la productividad laboral. *Scielo*, 4.
- Salazar Garces, R. G., Bejarano Lizano, B. O., & Nuñez Morales, Y. I. (2018). Las competencias gerenciales y el desempeño laboral: de las autoridades de las

Instituciones Estatales de Educación Superior del Cantón Ambato. *Revista Publicando*, 262.

Santamaría Freire, E. J., & Chicaiza Chaguamate, V. A. (2016). Impacto de la profesionalización de las Empresas Familiares en la Generación de Competencias. *Teuken Bidikay*(9), 119 - 138.

Santamaría, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2).

Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). *Bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts.*



La comunicación entre los miembros de la empresa es abierta y participativa entre todos					
La habilidad para resolver conflictos evita desmotivación en la empresa					

Preguntas	Frecuencia				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Pésimo
El clima organizacional lo calificaría como					

**Para cumplir las actividades empresariales, ¿Qué tan importante son las competencias para influir en el clima laboral en los miembros de la empresa? Seleccione de acuerdo a su criterio.**

COMPETENCIAS GERENCIALES	Muy importante	Algo importante	Importante	Poco Importante	Nada importante
Dirección de personas	( )	( )	( )	( )	( )
Gestión del cambio y desarrollo de la organización	( )	( )	( )	( )	( )
Liderazgo	( )	( )	( )	( )	( )
Comunicación	( )	( )	( )	( )	( )
Toma de decisiones	( )	( )	( )	( )	( )
Trabajo en equipo	( )	( )	( )	( )	( )
Resolución de conflictos	( )	( )	( )	( )	( )

COMPETENCIAS GENÉRICAS	Muy importante	Algo importante	Importante	Poco Importante	Nada importante
Empatía con la empresa	( )	( )	( )	( )	( )
Desarrollo de estrategias	( )	( )	( )	( )	( )
Delegación	( )	( )	( )	( )	( )
Escucha	( )	( )	( )	( )	( )
Tenacidad	( )	( )	( )	( )	( )
Adaptabilidad al cambio	( )	( )	( )	( )	( )
Análisis de Problemas	( )	( )	( )	( )	( )