

**Influencia de las Competencias Gerenciales en el Clima Organizacional
de las Empresas**
Influence of Management Competencies on the Organizational Climate of Companies

Martha Rocio Flórez Leal
Magister en Gestión de Tecnología Educativa
Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.
martha.florez@uniminuto.edu
José Albeiro Támara Uribe
MBA Administración de Empresas
Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.
jose.tamara@uniminuto.edu

Resumen

La investigación busca establecer la importancia de las competencias gerenciales y su incidencia en el clima organizacional, para ello, se basa en la literatura existente sobre la temática específica identificándola desde la percepción de los gerentes, los elementos de incidencia desde la apreciación de los colaboradores y elementos de mejora en el clima organizacional. El estudio tiene un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo correlacional, diseño no experimental. La población está representada por 167 líderes y 173 colaboradores de empresas donde laboran los estudiantes del curso Competencias gerenciales básicas de Uniminuto Cúcuta, que participaron a través de Google formulario. Los resultados determinan que los empresarios alcanzan un nivel satisfactorio en competencias gerenciales como desarrollo de las personas y trabajo en equipo, se evidencian aspectos de mejora en dirección de personas y el liderazgo que impactan en el clima organizacional como identificación con la ideología institucional, integración de áreas y el control.

Palabras claves: Competencias gerenciales, clima organizacional, empresas

Abstract

The research seeks to establish the importance of managerial competencies and their incidence in the organizational climate, for this it is based on the existing literature on the specific subject, identifying it from the perception of the managers and determining, the elements of incidence from the appreciation of the collaborators and elements of improvement in the organizational climate. The study has a qualitative approach, descriptive correlational type, non-experimental design. The population is represented by 167 leaders and 173 collaborators of companies where the students of the Basic Management Competencies course of Uniminuto Cúcuta work, who participated through Google form. The results determine that entrepreneurs reach a satisfactory level in managerial competencies such as people development and teamwork, aspects of improvement in people management and leadership are evidenced that impact the organizational climate such as identification with the institutional ideology, integration of areas and control.

Keywords: Management skills, organizational climate, companies.

I. Introducción

En la actualidad, las organizaciones han reconocido que el estilo gerencial influye en los diferentes cambios organizacionales, haciéndose relevante su papel en el desarrollo de las apuestas productivas y competitivas en un mundo cada vez más globalizado. Para lograr esta visión, el gerente debe contar con las bases conceptuales necesarias y desarrollar habilidades que le permitan actuar sinérgicamente con su equipo de trabajo e incidir de forma positiva en el clima organizacional para optimizar las relaciones interpersonales y orientar al logro de los objetivos. Conviene resaltar, que estas habilidades pueden convertirse en la ventaja competitiva de una organización que crea climas laborales donde las personas quieran estar y generan sentido al aporte que realizan con su trabajo en el crecimiento de la organización y de sus proyectos de vida, características y causas motivacionales que influyen en los resultados que se conciben para la productividad y rentabilidad de la empresa como lo enuncia Shein (1999).

En ese sentido, al promover ese cambio de mentalidad desde las habilidades gerenciales impartidas en el curso Competencias Gerenciales Básicas, se quiere enfocar mejor los esfuerzos y entender que se tienen las condiciones suficientes como región para lograr una reactivación económica sostenible en el tiempo, lo que requiere combinar el conocimiento técnico que se reconoce como las habilidades duras y las destrezas específicas que son las habilidades blandas y que deben estar dadas en un ambiente ético; componente necesario, para el verdadero progreso de las regiones.

Bajo estos argumentos, las organizaciones se enfrentan a los nuevos retos que impone el entorno cambiante, la globalización, la incertidumbre y la competitividad, los cuales exigen reorientar políticas y estrategias, con el fin de consolidar objetivos organizacionales previstos, que agregan valor a la sociedad. Ante esta situación, las organizaciones que buscan alcanzar sus metas y la sostenibilidad deben conocer la importancia de las habilidades propias y de su capital humano. En este estudio, se valoran las habilidades gerenciales y su incidencia en el clima organizacional de las empresas donde laboran los estudiantes que cursan la asignatura Competencias gerenciales básicas de las especializaciones en Gerencia de Uniminuto, Centro Regional Cúcuta, al identificar los elementos que en ella repercuten y los elementos de mejora, para lo cual se define la jerarquía de las competencias gerenciales como efectivo desempeño en las empresas, se analizan los componentes que inciden en el clima organizacional de las empresas y se establece la incidencia de las competencias gerenciales en el clima laboral en el contexto de la ciudad de Cúcuta con los actores participantes.

II. Marco Teórico

Competencias Gerenciales

El término competencia fue utilizado en los años setenta en principio por McClelland (1981), profesor de la Universidad de Harvard, quien propuso que este término fuera utilizado para discutir los criterios utilizados tradicionalmente en la evaluación en la enseñanza superior, este estudio luego permitió el desarrollo y aplicación del término a otros ámbitos y logró en estudios posteriores

eliminar términos discriminatorios para identificar conductas en individuos que no alcanzaban los niveles de los más sobresaliente y se utilizó para relacionar aspectos como motivación, rasgos, valores, habilidades y conocimientos de cada persona.

Posteriormente, otros autores definen a la competencia como una característica interna de un individuo que está relacionada con el desempeño eficaz de un trabajo o situación, Spencer y Spencer (1993). Asimismo, se define competencia como la capacidad o disposición que posee una persona para dar solución a problemas reales y para producir nuevo conocimiento. Se fundamenta en la intersección de tres elementos confluyentes; el individuo, la especialidad y el contexto; da con ello, la definición de la competencia laboral, esta expresa la acción de un individuo con conocimientos en un área específica enfrentado a una situación problemática donde con su efectivo desempeño podrá demostrar si es competente o no al resolverla. Como en efecto lo reafirma Arroyo (2017): “La competencia es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada” (p. 14).

Igualmente, Gutiérrez (2016) determina la competencia como una característica personal que diferencia a unas personas de otras; estas características son las que los convierten en más competentes que otros. Dichas características comprenden motivos, rasgos de personalidad, percepción y asunción del rol, habilidades y conocimientos. (p. 3). Por tanto, estas características son comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta como lo postula Pereda y Berrocal (2001).

Así pues, en este contexto, las competencias gerenciales permiten el mejoramiento del desempeño laboral, al promover y concretar conocimientos, actitudes y comportamientos requeridos por las personas para el cumplimiento de los objetivos, impulsadas por potencialidades y el talento. Al respecto, Alles (2006) refiere que las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores que requiere un gerente para desenvolverse eficazmente en el puesto de trabajo ocupado en la organización, al ser éstas, una condición para un desempeño laboral exitoso. Sugiere, la homogenización de conceptos y considera que en la evaluación no trata de analizar rasgos de personalidad sino identificar y ponderar conductas en el trabajo en relación con el puesto ocupado, en el caso de la investigación que aquí se presenta, se evalúa las conductas de la gerencia en los líderes participantes.

El cumplimiento de las metas en las organizaciones va articulado con el desempeño de sus colaboradores que determinan que esta sea sustentable y genere crecimiento a largo plazo, por ello es imprescindible invertir en el personal para generar mayor valor agregado, el personal al ser un recurso propio mejora y permite ahorro en costos de nuevos recursos. Gutiérrez (2010). Un buen o mal clima organizacional tendrá consecuencias para la empresa, entre las consecuencias positivas se pueden nombrar: logro, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. Por otra parte, las consecuencias negativas pueden ser: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca

innovación, baja productividad; aspectos que son procedentes en gran medida en el estilo de liderazgo y el manejo de las competencias gerenciales básicas.

El estudio de las competencias gerenciales de los directivos de las empresas permite identificar actitudes y aptitudes que favorecen la mejora en los procesos. Los gerentes son los sujetos encargados de llevar a la empresa al cumplimiento de los objetivos establecidos, el camino hacia esta meta se vuelve favorable, cuando los directivos poseen un conjunto de competencias gerenciales básicas. De igual manera, lo complementa el desempeño del capital humano en las organizaciones guiado por la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal. Son aspectos que generan la dinámica de equipos de alto rendimiento y definen el desempeño laboral, el cual es definido por Chiavenato (2007) como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr metas, habilidades y conocimientos.

Al considerar las definiciones y clasificación de las competencias gerenciales dadas por varios autores, se toman las competencias: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo, cooperación y liderazgo para ser evaluadas a los líderes de las organizaciones. Esta selección se basa en la clasificación propuesta por McClelland (1981):

- 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 específicas que deben ser desarrolladas por los gerentes son un subconjunto especializado de características y habilidades de los equipos directivos, Spencer y Spencer (1993) quienes, a su vez, citan nuevamente las competencias determinadas por McClelland.

Clima Organizacional

En las primeras concepciones del término, Evan (1976) establece que el clima organizacional es una percepción multidimensional por parte de los miembros y los no miembros de atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional. Definición que tomaría fuerza en estudios posteriores y otros autores como Brunet (1987) quien ratificaría el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones de los empleados y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Concepciones que nos orientan a la recolección e interpretación de datos para determinar el nivel en que se conciben las organizaciones y las mejoras a proponer.

Por su parte, Robbins (2004) precisa el clima organizacional como la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno. Por otra parte, Chiavenato (2007) define el clima organizacional como: “La calidad del ambiente donde las actividades de la organización toman forma de acuerdo con las relaciones laborales entre compañeros de trabajo y personal administrativo, además influyen las diferentes características de la tecnología aplicada a los procesos, entre otras cualidades tangibles e intangibles”. (p. 234).

En ese orden de ideas, Manosalvas, Manosalvas y Nieves (2015) sustentan que el clima organizacional es la relación entre el comportamiento y la organización quienes hacen partícipe a los miembros de la empresa; que de una u otra manera, caracterizan y definen este factor. Valga decir, que muchas veces se determina el desempeño de los colaboradores, su permanencia y patrones de conducta; sin embargo, este factor puede ser controlado mediante diferentes políticas y normativas internas direccionadas a brindar los lineamientos y dar forma a este aspecto. Para determinar las características del clima organizacional, Brunet (2014) lo clasifica en diez puntos sobresalientes: Puede darse de acuerdo con la situación que se vive dentro de la empresa. Puede ser modificada en las actividades internas de las empresas y quienes lo integran la organización. Tiene carácter continuo y se extiende por un largo tiempo de acuerdo con la disposición de los individuos que dan forma a este clima.

Desde los planteamientos anteriores, los aspectos predominantes que suelen dar forma al clima son las diferentes características, creencias, conductas y valores. Los factores externos también influyen en el tipo de clima de la organización. Pueden observarse varios tipos de climas en una sola organización, lo cual explica que los grupos organizados que existen en un área tienen la capacidad de formar un clima diferente a todos. Las características externas, como la competencia y problemas personales pueden afectar al clima organizacional debido a la influencia sobre los individuos. La explicación más exacta no puede darse verbalmente sino mediante la medición de los resultados. Todos los comportamientos construyen el constructo del clima organizacional general o de un grupo en específico.

De otra parte, Chiang, Martín y Núñez, (2010) sostienen que la importancia del clima organizacional está en determinar en gran manera la calidad del trabajo realizado por los colaboradores, es decir, esta puede incidir directamente en el desempeño laboral que se obtenga, pues agrupa diferentes variables influyentes. El clima organizacional puede ser utilizado como una herramienta principal con miras a generar compromiso organizacional mediante la satisfacción del colaborador en su centro de labores y comprometerse paulatinamente con la causa institucional y formar parte de una pieza muy importante para la generación de valor agregado a los procesos internos realizados.

En ese sentido, es un indicador muy importante para la gerencia, pues con base en ello, pueden diseñar herramientas e instrumentos orientados a generar estrategias que den solución a los diferentes conflictos e impases ocurridos en el día tras día. Por lo cual, puede referirse, que el clima

organizacional afecta o beneficia al fortalecimiento del compromiso con la organización. en consecuencia, puede entenderse que un mal clima interno puede desencadenar apatía para desempeñarse.

Ahora bien, el clima organizacional y el liderazgo están estrechamente relacionados, este aspecto ha sido reconocido por varios investigadores quienes resaltan el papel del liderazgo en la determinación del clima, además se resalta la importancia del líder o director en el desarrollo y las percepciones del clima organizacional (Chiang, Martín y Núñez, 2010). Esta relación de aspectos dentro de la organización genera una percepción de los stakeholders de la organización que confluye en la cultura organizacional, la cual se puede definir como la explicación que la organización da sobre sí misma (Rodríguez 2001).

Asimismo, esta interrelación de elementos se ve reflejada en el desempeño laboral, al ser importante que las organizaciones mantengan un clima organizacional adecuado para lograr contar con empleados comprometidos que ayuden a obtener mejores resultados en la productividad y en la consecución de los objetivos organizacionales. Esto debe ir de la mano con las oportunidades que la organización brinde a sus empleados para que sientan que ellos contribuyen al éxito de esta. Si, por el contrario, la organización no cuenta con un buen clima organizacional, pueden presentarse altos niveles de ausentismo, altas tasas de rotación y renuncias constantes, así como baja productividad y que los empleados trabajen solo para lograr lo mínimo requerido (Gadow, 2010).

Por lo anterior es de resaltar, que las organizaciones deben propender a brindar a sus trabajadores un clima organizacional adecuado que permita realizar una retención de personal con incentivos no salariales como oportunidades de desarrollo y reconocimiento profesional que determine el sentido del trabajo, pertenencia con la organización, más allá de sus funciones con la ideología institucional y que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales y crecimiento personal y profesional. Por lo que, el propósito final de la medición del clima organizacional es conocer las características y causas de varios aspectos motivacionales que influyen en los resultados que se generen para la productividad y rentabilidad de la empresa.

III. Diseño Metodológico

El estudio tiene un enfoque cualitativo, ya que su finalidad fue analizar la influencia de las competencias gerenciales en el clima organizacional, de acuerdo con Hernández Fernández y Baptista (2014), el enfoque cualitativo se sustenta en las ventajas que proporciona a la investigación de un fenómeno relacionado con los recursos humanos, que permite el análisis de aspectos que se analizan por cualificación y que se procesan por medio de interpretación. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional, con un diseño no experimental.

La población del estudio estuvo representada por líderes de área y gerentes de empresas donde laboran los estudiantes que cursan la asignatura Competencias gerenciales básicas de las

especializaciones en Gerencia de Uniminuto, Centro Regional Cúcuta, se obtuvo la participación de 167 líderes y 173 colaboradores. Para determinar estos aspectos se aplicaron dos instrumentos de recolección de información. El primero para líderes, quienes realizaron una autoevaluación de la percepción de sus competencias gerenciales hacia el manejo del liderazgo, manejo de personas, inteligencia emocional, resolución de conflictos, toma de decisiones y administración del tiempo. El segundo instrumento para los colaboradores, quienes realizaron un análisis de situaciones posibles dentro del contexto organizacional y el tratamiento que se les daba por parte del líder y de la organización. Los resultados obtenidos a través del estudio permiten interpretar que en la medida en que se fortalezcan las competencias gerenciales se incrementa el desempeño laboral de quienes hacen parte de los equipos de trabajo.

III. Resultados

La presente investigación se desarrolló desde el Grupo de Estudio de Las Ciencias Sociales y de la Administración -GECSA- que está adscrito al Grupo de investigación en desarrollo humano, tejido social e innovaciones tecnológicas – GIDTI. UNIMINUTO Cúcuta, el cual busca contribuir a la formación integral de sus interesados al liderar procesos investigativos en las áreas de gerencia, proyectos y finanzas que generan investigaciones que identifiquen problemáticas en los sectores productivos, en su desarrollo socioeconómico, medio ambiente y emprendimiento para el desarrollo sostenible y sustentable que conlleven mejoramiento de los contextos empresariales y sociales. En este caso se realizó desde un ejercicio de proyecto del curso Competencias Gerenciales Básicas.

Competencias Gerenciales

Para el análisis de este elemento se utilizó la clasificación de competencias gerenciales propuesta por McClelland (1981) que abarca:

- 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.

Para la evaluación de las competencias se utilizaron preguntas en la escala de Likert, con una calificación de (1) que corresponde a nunca, hasta la calificación (5) que refiere a siempre. Para la determinación de análisis en escala porcentual se utilizó el modelo sugerido por Alles (2006). Dentro de la caracterización de la población objeto de estudio podemos definir que los sectores donde se encuentran ubicados nuestros estudiantes y de donde se obtuvo mayor participación de líderes y gerentes son el sector minero, construcción y servicios. Puede agregarse, que en su mayoría son pequeñas empresas donde el 47,4% tienen a cargo entre 10 a 20 personas, como número máximo registrado en la encuesta.

Otro aspecto relevante para analizar los resultados obtenidos respecto a las competencias gerenciales es que el 80,2% de los encuestados declaran tener formación en gerencia, lo que valida la calificación obtenida en algunos indicadores de la autoevaluación y de la encuesta de clima organizacional. Se complementa que el 19,8% tienen formación empírica y que a través de la experiencia y estilo de liderazgo han dirigido sus equipos y generado un clima organizacional.

En el análisis de la primera competencia gerencial: *Desarrollo de personas* donde implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás. Hay (1996). Se determina como tendencia general, un nivel de desarrollo alto con un 60,05% en el nivel de ponderación 5, (siempre). Resultados que contrastan con los obtenidos en el nivel de formación gerencial manifestado por los líderes de las organizaciones y se detalla de la siguiente manera:

En el manejo de personas se obtiene que el 58,1% manifiesta siempre realizar retroalimentación para que los colaboradores sepan que están haciendo bien su trabajo y que esto se adapta a lo esperado, el 35,3% lo realizan frecuentemente, el 5,3% la mitad del tiempo y solo el 1,2% ocasionalmente. Además, el 62,9% siempre explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera en los procesos de la empresa para facilitar el aprendizaje de las tareas. El 30,5% explica frecuentemente y el 6,6% solo algunas veces.

Asimismo, el 61,7% da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar en la realización del trabajo. El 35,3% lo realiza frecuentemente y el 6,6% algunas veces. También, el 57,5% están convencidos que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento dentro de la organización, el 35,3% con frecuencia lo cree y el 6,6% cree que algunas veces tienen esa disposición, y el 0,6% no cree que las personas quieran aprender constantemente. Para el análisis de la segunda competencia gerencial: *Dirección de personas*, entendida como la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad, se obtiene una calificación de 57,8% a nivel general en el mayor nivel.

Al mismo tiempo, Exigen alto rendimiento estableciendo estándares de común acuerdo con sus colaboradores un 53,6% siempre, 38,3% frecuentemente y el restante 5,4% ocasionalmente. Por otra parte, asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario, un 61,1% percibe que lo hace siempre, un 33,5% frecuentemente y un 5,4 algunas veces.

Respecto a cómo organiza equipos de trabajo al definir pautas generales de actividad y delegando algunas a sus integrantes, los gerentes piensan que siempre lo hacen en un 56,9%, frecuentemente 37,7% y la mitad del tiempo 5,4%. En el mismo porcentaje afirman que organizan el trabajo de su equipo asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.

Para la tercera competencia: *Trabajo en equipo*, la cual implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Sobre ello, equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares, sino que operarán como equipo en su área/grupo, Hay (1996).

Respecto a ello, los gerentes expresan en un 63,55% siempre manifestar su satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras áreas de la empresa, un 31,1% frecuentemente y el 5,4% algunas veces. De igual forma, un 77,2% opinan desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación siempre, un 20,4% frecuentemente y un 2,4% algunas veces. También, ante la valoración genuina de las ideas y experiencia de los demás; un 68,9% aseguró que siempre mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados, un 27,5% frecuentemente y un 3,6% algunas veces. Finalmente, el 67,7% asevera que siempre tiene participación activa en el grupo y apoya a las decisiones del equipo, un 26,3% frecuentemente y un 5,4 algunas veces.

Para la cuarta competencia, *Liderazgo*, concebida como la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, que integre las opiniones de los otros. Donde un 59,3% cree que siempre orientan la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios, un 34,7% frecuentemente y un 6% algunas veces. Respecto a la fijación de objetivos un 58,7% asegura que siempre lo realiza con un adecuado seguimiento, brindando retroalimentación a los distintos integrantes de su equipo, un 35,3% frecuentemente, un 5,4% algunas veces y un 0,6 casi nunca.

Es decir, que los gerentes en un 55,1% consideran que siempre pueden fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado, un 39,5% frecuentemente y un 5,4% algunas veces. Lo que conlleva que el equipo lo reconozca como líder, en este caso un 44,9% asiente que nunca lo han desconocido en su liderazgo y que no tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento, un 12,7% ocasionalmente, 6,1% algunas veces, 16,4% frecuentemente y un 20,6% siempre.

Clima organizacional

Para la evaluación de las características del clima organizacional en las que participaron 173 colaboradores de diferentes empresas, se orientó desde los elementos determinadas por Robbins (2004) y se aplicó una encuesta con 30 preguntas esenciales para determinar los aspectos más relevantes del clima organizacional para luego ser contrastada con la mirada de los gerentes desde la autoevaluación de las competencias gerenciales básicas.

Para la evaluación de las competencias se utilizaron preguntas en la escala de Likert, con una calificación de (1) que corresponde a nunca, hasta la calificación (5) que refiere a siempre. Para la determinación de análisis en escala porcentual se utilizó el modelo sugerido por Alles (2006).

La primera característica *identidad de los miembros* se encuentra definida entre las respuestas dadas en tres aspectos que determinan el grado en el que los empleados se identifican con la organización como un todo. Al respecto el 60,1% afirman que siempre se les ha informado oportuna y claramente sobre la visión y misión de la empresa, un 27,2% frecuentemente, 9,2% algunas veces, 1,2% ocasionalmente y un 2,3% nunca se les ha socializado la ideología de la institución.

De igual manera, los colaboradores en reconocimiento de su organización afirman en un 34,1% hablan de la empresa frecuentemente en las reuniones sociales, un 27,2% siempre lo hace, 23,1% la mitad del tiempo, 11% ocasionalmente y un 4,6% nunca hablan de trabajo en sus reuniones sociales. Sin embargo, un 28,9% siempre está considerando la posibilidad de un cambio de trabajo a otra empresa, un 27,7% lo piensa con frecuencia, 17,3% ocasionalmente, 15,6% algunas veces y solo un 10,4% nunca lo piensa.

En síntesis, de la característica se obtiene un nivel de identidad de los colaboradores bajo, se evidencia poca identificación con la ideología organizacional, aunque es un tema de conversación fuera de la institución, no se percibe que estén alineados con su proyecto de vida al trabajo que desarrollan en la empresa en este momento, están dispuestos a buscar otras oportunidades que tengan en cuenta su proceso de formación profesional y que les permita avanzar en su carrera.

La segunda característica *énfasis en el grupo* se refiere al grado en el que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas. Al evaluar el nivel de participación en reuniones para planificar el trabajo los colaboradores sienten en un 62,4% que siempre están involucrados, un 30,1% algunas veces, un 6,9% la mitad del tiempo y un 0,6% ocasionalmente. En lo referente entrega de la información que se requiere en forma exacta y oportuna el 45,7% creen que frecuentemente la hay por parte de los compañeros, un 27,2% que siempre cuenta con ella, un 24,9% la mitad del tiempo y un 2,3% ocasionalmente. Lo anterior contrasta, con lo que conciben respecto a la existencia coordinación e intercambio de información, en lo que el 48% afirma que frecuentemente la hay entre los compañeros de trabajo, un 33,5% que siempre la hay, un 17,3% la mitad del tiempo, un 0,6% algunas veces y un 0,6% nunca existe coordinación en el intercambio de información en su equipo de trabajo.

La tercera característica *enfoque hacia las personas* habla del grado en el que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización. En este nivel el 45,1% perciben que siempre la empresa respeta la manera de pensar y de sentir del personal, un 43,9% frecuentemente, 10,4% la mitad del tiempo y un 0,6% ocasionalmente. También un 38,7% han sentido que frecuentemente la empresa respalda a los empleados cuando atraviesan problemas personales, un 37% siempre han sentido el respaldo,

20,2% la mitad del tiempo, el 3,5% ocasionalmente y un 0,6% nunca ha sentido el respaldo de su organización. Respecto a la disposición que muestran los compañeros para ayudar cuando tienen dificultades personales el 45,7% ratifican que frecuentemente cuentan con ellos, el 38,7% siempre, el 12,7% la mitad del tiempo y el 2,9% ocasionalmente sienten el apoyo de su equipo de trabajo.

La cuarta característica, *integración de las áreas*, el grado en el que se fomentan que las áreas, departamentos de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente. Al respecto el 40,5% afirman que frecuentemente se presentan demoras y enojos por falta de intercambio de información entre departamentos u oficinas, 8,7% siempre, un 25,4% la mitad del tiempo, 12,7% ocasionalmente y 13,3% nunca ocurren demoras en el flujo de información.

De igual forma, en la manera como se integran las personas a la empresa, el 43,9% siempre se enteran acerca del ingreso de una nueva persona, un 31,8% frecuentemente, 13,3% la mitad del tiempo, 8,1% ocasionalmente y 1,9% afirman que la empresa nunca comunica a los empleados acerca del ingreso de nuevo personal. En la integración y flujo de comunicación el 45,7% valida que frecuentemente se comunica, oportunamente los cambios en los objetivos y en los planes de la empresa, un 30,6% afirma que siempre, 19,7% la mitad del tiempo, 3,5% ocasionalmente y 0,6% nunca hay una comunicación oportuna de los cambios de planes.

La quinta característica: *el control*, el grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados. En revisión de la percepción del grado de equidad se evalúan varios aspectos. El personal advierte que, un 55,5% siempre recibe apoyo y orientación de las tareas por parte del jefe inmediato, un 33,5% frecuentemente, un 9,8% la mitad del tiempo, y el 1,2% reciben ocasionalmente el apoyo de su líder. Respecto a la aplicación de las normas y reglamentos el 49,1% distinguen siempre que se aplica de igual forma para todos, un 28,9% frecuentemente, un 15,6% la mitad del tiempo, un 5,2% ocasionalmente y por el contrario un 1,2% cree que las normas nunca se aplican de manera equitativa. En particular, el 39,9% de los colaboradores distingue que frecuentemente en la empresa los niveles Administrativos (jefes) se ocupan por méritos, mientras que el 27,2% cree que siempre, 18,5% la mitad de las veces, 6,9% ocasionalmente y el 7,5% notan que nunca los cargos son ocupados por meritocracia.

La sexta característica, *tolerancia al riesgo*, el grado en el que se fomentan que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados. En este caso, el 43,9% de los empleados creen que frecuentemente la empresa acoge las recomendaciones de mejoramiento, dadas por los empleados, un 32,9 siempre son tenidos en cuenta, 20,2% algunas veces, 2,3% ocasionalmente y 0,6% nunca se tienen en cuenta las propuestas innovadoras que surgen de los colaboradores. En cuanto al nivel de recompensas a los empleados el 28,9% conocen que siempre y frecuentemente se otorgan incentivos por presentar proyectos para mejorar procedimientos, un 24,3% la mitad de las veces, 6,9% ocasionalmente y 11% nunca se otorga recompensas a colaboradores en las instituciones por esos procesos. En contraposición, el 24,3% la mitad del tiempo constatan que en la empresa se sanciona a las personas que han cometido errores, al probar nuevos métodos y procedimientos de

trabajo, un 15% siempre, un 23,1% frecuentemente, un 19,1% ocasionalmente evidencia esta situación y un 18,5% nunca se ha presentado esta situación.

La séptima característica, *los criterios para recompensar*, el grado en el que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismos y otros factores ajenos al rendimiento. En la evaluación el 37% afirma que frecuentemente se toma en cuenta el rendimiento y el desempeño para los reconocimientos y ascensos, un 33,5% admite que siempre, 17,5% la mitad del tiempo, un 6,4% ocasionalmente y 5,2% nunca. En contrapunto el 41,6% del personal está de acuerdo y considera justo el reparto de beneficios y utilidades, el 30,1% está totalmente de acuerdo, el 22,5% ni en acuerdo, ni en desacuerdo, 4% algo en desacuerdo y el 1,7% totalmente en desacuerdo. En complemento a esta valoración, el 40,5% afirma que siempre la empresa cumple a tiempo con los ofrecimientos de incentivos e incrementos salariales, el 35,3% frecuentemente, el 15% algunas veces, el 5,8% ocasionalmente y el 3,5% nunca reciben los incentivos prometidos.

La octava característica, *tolerancia al conflicto*. El grado en el que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas. En este caso el 34,7% afirma que nunca se despiden personal en la empresa, cuando se presentan conflictos entre compañeros, el 20,2% frecuentemente, 26,8% la mitad de las veces, el 16,2% ocasionalmente y el 12,1% afirma que siempre.

En los procesos de resolución de conflictos el 46,8% advierte que cuando hay desacuerdos en la empresa, se recoge la información necesaria para encontrar la mejor solución, un 32,9% nota que siempre, 15,6% la mitad de las veces, 2,3% ocasionalmente y 2,3% nunca. No obstante, en la empresa, el 38,7% las diferencias de criterios frecuentemente se tratan abiertamente, 27,2% siempre se hace, 26,2% la mitad de las veces, 5,2% ocasionalmente y 1,2% nunca se tratan.

La novena característica, *El perfil hacia los fines y los medios*. El grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos. Refiere al acato de las normas y reglas orientadas por la empresa para un servicio de calidad, allí el 82,1% asegura que siempre cumple con el reglamento, el 16,8% lo hace frecuentemente y un 1,2% la mitad del tiempo. En complemento, la apreciación las normas y reglamentos, el 50,3% afirma que frecuentemente se ajustan a los requerimientos de las personas y los servicios, el 37% siempre y el 12,7 la mitad de las veces. Dentro del manejo del tiempo, el 38,2% visualiza que siempre existe rigidez en el cumplimiento de horarios de ingreso, descansos y salida, el 28,9% frecuentemente, el 22,5% la mitad de las veces, el 5,8% ocasionalmente y el 4,6% nunca.

La décima característica, *un enfoque hacia un sistema abierto*, el grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno. Para ello Se evidencia el esfuerzo permanente de la empresa por la capacitación del personal, un 37,6% valora que siempre se realiza, el 37% frecuentemente, el 17,9% la mitad del tiempo, el 4,6% ocasionalmente y 2,9% nunca. En complemento se evidencia que se apoya siempre la adquisición y práctica de nuevos conocimientos y habilidades del personal con un porcentaje de 41%, en otra escala el 41,6% frecuentemente, un 13,9% la mitad de las veces, el 2,3% ocasionalmente y 1,2% opinan que nunca.

En busca del cumplimiento de los objetivos los colaboradores perciben en 39,3% que frecuentemente la empresa se prepara para afrontar con éxitos los cambios del entorno, el 37% de ellas siempre están en esa búsqueda, un 21,4% la mitad de las veces y 2,3% en ocasiones.

Influencia de las competencias sobre el clima organizacional

Se considera la información obtenida en la encuesta de competencias gerenciales realizadas por los gerentes o líderes y la del clima organizacional donde se suman las percepciones de los colaboradores. Se asumen las calificaciones porcentuales agrupadas obtenidas en cada pregunta que representa el estado ideal de las competencias y de las situaciones generadas en el clima organizacional, lo que permite hacer una comparación y determinar la influencia real de las competencias gerenciales en el clima organizacional, obteniendo la siguiente información.

El resultado es un análisis comparativo donde se correlaciona cada competencia con las características del clima organizacional, se consideran las bases conceptuales determinadas por los autores escogidos para cada variable, de allí se obtuvieron los siguientes datos comparativos:

Los resultados desagregados determinan las brechas existentes entre el impacto que creen están generando los líderes en el clima organizacional y la percepción real de los colaboradores en el contexto laboral. En correlación Desarrollo de las personas, se determina como tendencia general, un nivel de desarrollo 60,5%, en el nivel de ponderación 5, (siempre) afirmado por los líderes comparado con el enfoque hacia las personas 40,2% que declaran los colaboradores.

En correlación Dirección de personas se determina como tendencia general un nivel de desarrollo 57,8%, en el nivel de ponderación 5, (siempre) autocalificado por los líderes comparado con la característica control 43,9% que perciben los colaboradores.

En correlación Trabajo en equipo se determina como tendencia general un nivel de desarrollo 69,27%, en el nivel de ponderación 5, (siempre) como lo opinan los líderes comparado con el énfasis en el grupo 41% que vivencian los colaboradores.

En correlación Liderazgo se determina como tendencia general un nivel de desarrollo 54,5%, en el nivel de ponderación 5, (siempre) asegurado por los líderes comparado con el nivel de identidad de los colaboradores con un 38,7% al no sentirse identificados con la ideología organizacional.

IV. Conclusiones

Luego de todo el procesamiento informativo y el análisis de los datos, se puede llegar a las siguientes conclusiones: Existe una calificación satisfactoria por parte de los líderes respecto al conocimiento de las competencias gerenciales y la importancia del desarrollo de estas habilidades

para generar un clima organizacional que permita el incremento de la productividad de las empresas. Factor que es respaldado por la formación en el área gerencial que manifiestan tener.

En referencia a las competencias orientadas al desarrollo de las personas, entendido como la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás, los líderes obtienen una calificación sobresaliente en el acompañamiento de su equipo dando orientaciones e instrucciones que ayudan a la realización del trabajo y se resalta la confianza en las personas y su interés por el aprendizaje para mejorar la productividad. Por su parte, los colaboradores evidencian el esfuerzo permanente de la empresa por capacitarlos para adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

En la competencia dirección de personas, entendida como la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo al alentar a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad, los líderes se autoevalúan con una alta calificación en exigencia de alto rendimiento, asignación de objetivos claros, organizando equipos y delegando responsabilidades. Entre tanto, los colaboradores dan calificación baja a aspectos de trabajo como demoras en información entre áreas y generación de enojos por estas circunstancias. También se evidencia que no se informan sobre los cambios de planes oportunamente. Como una característica a tener en cuenta más del 30% de las personas siempre están considerando la idea de cambiar de trabajo a otra empresa, siendo esta característica la que requiere especial atención y acciones dentro de los planes de mejora para las organizaciones.

Respecto al trabajo en equipo, definida como un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos, los líderes obtienen una alta calificación al identificarse con buen manejo de la inteligencia emocional, expresión de satisfacción personal por logros de otras área o empresas, creen tener un ambiente de trabajo amistoso, mantener una actitud abierta para aprender y apoyar. En consecuencia, de esta característica también los colaboradores sienten que cuentan con el apoyo de la organización y de los compañeros cuando tienen dificultades personales o laborales; también afirman que pueden participar en las reuniones y sus ideas son tomadas en cuenta.

En el factor del liderazgo, concebido como la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, que inspire valores de acción y anticipe escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo, los líderes tienen una alta apreciación hacia los elementos que lo constituyen, orientan la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios, hacen un seguimiento adecuado y tienen un reconocimiento de su equipo de trabajo. En respuesta en el clima organizacional, se asegura un conocimiento de la visión organizacional, pero existe algo de rigidez en el cumplimiento de horarios de ingreso, descansos y salida, asimismo, en ocasiones notan que las normas y reglamentos no se aplican de igual forma para todos; y que en las empresas algunas veces los cargos no se ocupan por méritos. Otra característica que requiere especial atención y acciones dentro de los planes de mejora para las organizaciones.

La investigación deja información para darle continuidad al desarrollo del tema, que permita generar acciones para el mejoramiento de las competencias gerenciales que se han evidenciado, necesitan intervención y que se pueden abordar desde el curso Competencias gerenciales básicas de las especializaciones en Gerencia de Uniminuto, Centro Regional Cúcuta. Vale referir que, se hace énfasis en la importancia y enseñanza de los elementos que en ella repercuten para mejorar los impactos gerenciales en el clima organizacional.

Referencias

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos* (Gestión por competencia). España: Ediciones Granica.
- Arroyo, R. (2017). *Habilidades Gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Bruner, J. (1987). La vida como narrativa. *Investigación Social*, 11-32.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Cabrera, A. (2018). Trabajo de investigación presentado para optar el grado de Bachiller en Administración con Mención en Dirección de Empresas. Universidad ESAN. Lima.
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. España: McGraw-Hill.
- Evan. M. (1976). *Organization theory structures*. Systems and environments, Wiley and Sons, New York.
- Gadow, F. (2010). *La Gestión del Talento en Tiempos de Cambio*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Gutiérrez, E. (2016). *Competencias Gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hay, G. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill interamericana de México.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L. y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister* N°. 26, enero-junio 2015, pp. 5 - 15.
- McClelland, D. (1981). *The Achieving society*. New York: Editorial McClelland.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2004). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*. Santiago: Salesianos Impresores.
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Schein, E. (1999). *Three cultures of Management: "The key to Organizational Learning in the 21st Century"*. The Society for Organizational Learning.

Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley & Sons.

De los Autores

Martha Rocío Flórez Leal, Magister en Gestión de Tecnología Educativa, con 12 años de experiencia docente y administrativa en educación Superior. Actualmente, se desempeña como profesora de posgrados en el Centro Regional Cúcuta de la Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO.

José Albeiro Támara Uribe, Magister en Administración de Empresas, con 6 años de experiencia en el ámbito educativo. Actualmente, se desempeña como Coordinador de Posgrados en el Centro Regional Cúcuta de la Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO.