

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



Una Institución Adventista

**Competencias laborales y su relación con el clima
organizacional de los colaboradores de la Universidad
Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017**

Por:

Carmen Doreli Guerrero Chocán

Asesor:

Ing. José Tarrillo Paredes

Tarapoto, marzo de 2018

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

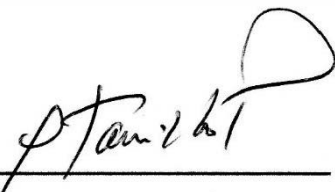
José Tarrillo Paredes, de la Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: "**Competencias laborales y su relación con el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017**" constituye la memoria que presenta la **Bachiller Carmen Doreli Guerrero Chocán**, para aspirar al título de Profesional de Licenciado en Administración en Gestión Empresarial ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en *Morales*, a los *16 de setiembre del 2018*.



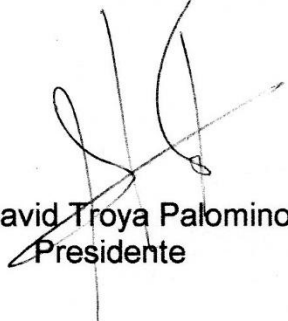
Ing. José Tarrillo Paredes

Competencias laborales y su relación con el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.

TESIS

Presentada para optar el título profesional de Licenciado en Administración en Gestión Empresarial

JURADO CALIFICADOR



Lic. David Troya Palomino
Presidente



Lic. Amado Arce Cobeñas
Secretario



Mg. Richard Foster Horna Rodríguez
Vocal



Ing. José Tarrillo Paredes
Asesor

Tarapoto, 02 de marzo de 2018

DEDICATORIA

A mis queridos padres, a mis queridos hermanos, a mis amigos, por su apoyo incondicional. Gracias a todos por estar en este trayecto de mi vida.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios, nuestro Creador, por las innumerables bendiciones concedidas, por los conocimientos y la sabiduría concedida para culminar este proyecto.

A mi alma máter, la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, por acogerme en sus aulas durante cinco años, me brindo una educación basada en principios y valores cristianos, me formo para servir a Dios y a la sociedad.

A mi asesor, el Mg. José Tarrillo Paredes, por el tiempo, dedicación y conocimientos impartidos en la elaboración de esta tesis.

A mi familia, por su apoyo incondicional y alentarme en concluir con este trabajo de investigación.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--------------------------------------------------|------|
| AGRADECIMIENTO | iv |
| DEDICATORIA | iv |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | ix |
| INDICE DE TABLAS | x |
| ÍNDICE DE ANEXOS..... | xii |
| RESUMEN..... | xiii |
| ABSTRAC..... | xiv |
| CAPÍTULO I..... | 15 |
| 1.1 Descripción de la realidad problemática..... | 15 |
| 1.2 Formulación del problema..... | 18 |
| 1.2.1 Problema general..... | 18 |
| 1.2.2 Problemas específicos | 18 |
| 1.3 Objetivos..... | 19 |
| 1.3.1 Objetivo general | 19 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 19 |
| 1.4 Justificación de la investigación | 19 |
| 1.4.1 Relevancia social | 20 |
| 1.4.2 Relevancia Teórica | 20 |
| 1.4.3 Relevancia metodológica..... | 21 |
| CAPÍTULO II..... | 22 |
| Marco teórico | 22 |
| 2.1 Antecedentes de la investigación..... | 22 |
| 2.1.1 Antecedentes internacionales | 22 |
| 2.1.2 Antecedentes nacionales..... | 25 |
| 2.2 Marco histórico | 29 |
| 2.3 Bases teóricas | 33 |

| | | |
|-------------------|--------------------------------------------------|----|
| 2.3.1 | ¿Qué es competencia? | 33 |
| 2.3.2 | Competencia laboral..... | 34 |
| 2.3.3 | Características de la competencia laboral | 35 |
| 2.3.4 | Clasificación de competencias..... | 37 |
| 2.3.5 | Modelos de competencias según Chiavenato..... | 46 |
| 2.3.6 | Enfoques de la competencia laboral..... | 47 |
| 2.3.7 | Dimensiones de las competencias laborales: | 49 |
| 2.3.8 | Clima organizacional | 51 |
| 2.3.9 | Características del clima organizacional..... | 52 |
| 2.3.10 | Tipos de clima organizacional..... | 54 |
| 2.3.11 | Importancia del clima organizacional..... | 56 |
| 2.3.12 | Dimensiones del clima organizacional | 57 |
| 2.4 | Presuposición filosófica..... | 59 |
| 2.5 | Marco conceptual o términos | 60 |
| CAPÍTULO III..... | | 63 |
| Metodología | | 63 |
| 3.1 | Tipo de la investigación..... | 63 |
| 3.2 | Diseño de la investigación | 63 |
| 3.3 | Hipótesis y variables | 64 |
| 3.3.1 | Hipótesis principal..... | 64 |
| 3.3.2 | Hipótesis derivadas..... | 64 |
| 3.3.3 | Identificación de variables | 64 |
| 3.3.4 | Operacionalización de variables | 66 |
| 3.4 | Población y técnicas de investigación | 74 |
| 3.4.1 | Delimitación espacial y temporal..... | 74 |
| 3.4.2 | Delimitación de la población y muestra | 74 |
| 3.5 | Plan del procesamiento de datos | 75 |

| | | |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----|
| 3.5.1 | Diseño de instrumentos de investigación | 75 |
| 3.5.2 | Técnicas de recolección de datos | 76 |
| 3.5.3 | Técnicas para el procesamiento de la información..... | 77 |
| CAPÍTULO IV | | 78 |
| Resultados y discusiones..... | | 78 |
| 4.1 | Fiabilidad del instrumento de la investigación | 78 |
| 4.2 | Información general | 78 |
| 4.3 | Prueba de hipótesis | 81 |
| 4.3.1 | Hipótesis general | 81 |
| 4.3.2 | Primera hipótesis específica | 82 |
| 4.3.3 | Segunda hipótesis específica..... | 84 |
| 4.3.4 | Tercera hipótesis específica..... | 85 |
| 4.3.5 | Cuarta hipótesis específica | 86 |
| 4.3.6 | Quinta hipótesis específica | 87 |
| 4.4 | Discusiones | 88 |
| CAPITULO V | | 93 |
| Conclusiones y recomendaciones..... | | 93 |
| 5.1 | Conclusiones | 93 |
| 5.2 | Recomendaciones | 94 |
| LISTA DE REFERENCIAS..... | | 96 |
| ANEXOS..... | | 104 |
| Anexo 1. Matriz de consistencia..... | | 104 |
| Anexo 2. Matriz Instrumental | | 105 |
| Anexo 3. Instrumentos | | 113 |
| Anexo 4. Cartas de validación de instrumento | | 118 |
| Anexo 5. Autorización del Comité de Ética | | 120 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figuras 1. Modelo de iceberg..... | 39 |
| Figuras 2. Clasificación de competencias según su dificultad de detección | 39 |
| Figuras 3. Relación entre las competencias..... | 44 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Definiciones sobre clima organizacional..... | 52 |
| Tabla 2. Personal de la Universidad Peruana Unión por áreas administrativas..... | 75 |
| Tabla 3. Escala en la encuesta de las competencias laborales..... | 76 |
| Tabla 4. Escala de la encuesta del clima organizacional | 76 |
| Tabla 5. Características sociodemográficas de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017..... | 78 |
| Tabla 6. Nivel de competencias laborales y sus dimensiones de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017 | 79 |
| Tabla 7. Nivel de clima organizacional y sus dimensiones de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017 | 80 |
| Tabla 8. Análisis de correlación entre las competencias laborales y el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017 | 82 |
| Tabla 9. Análisis de correlación entre las competencias laborales y la realización personal de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017..... | 83 |
| Tabla 10. Análisis de correlación entre las competencias laborales y el involucramiento laboral de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017 | 84 |
| Tabla 11. Análisis de correlación entre las competencias laborales y la supervisión de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017..... | 85 |
| Tabla 12. Análisis de correlación entre las competencias laborales y la comunicación de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017..... | 86 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 13. Análisis de correlación entre las competencias laborales y las condiciones laborales de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017..... | 87 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|----------------------------------------------------|-----|
| Anexo 1. Matriz de consistencia..... | 104 |
| Anexo 2. Matriz Instrumental | 105 |
| Anexo 3. Instrumentos | 113 |
| Anexo 4. Cartas de validación de instrumento | 118 |
| Anexo 5. Autorización del Comité de Ética | 120 |

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es determinar la relación entre las competencias laborales y el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. Este trabajo desarrolla un estudio descriptivo correlacional, no experimental de corte transversal. Participaron en el estudio 62 colaboradores, calculado de una población finita. Para medir las competencias se utilizó la escala de evaluación de competencias laborales (EECOMLAB) de Ortega (2012), para medir el clima organizacional se utilizó el CL-SPC diseñada por Palma (2004), ambos instrumentos valoran las respuestas en la escala de Likert. Los resultados, mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman, demuestran que, si existe correlación entre las competencias laborales y el clima organizacional, obteniéndose un coeficiente de 0.457 (p-valor 0,000). Entre las competencias laborales y la dimensión realización personal, un coeficiente 0.457 (p-valor 0,001); así mismo respecto a la dimensión involucramiento laboral, un coeficiente 0.444 (p-valor 0,000); así también con la dimensión supervisión, un coeficiente 0.200 (p-valor ,119); con la dimensión comunicación, un coeficiente 0.374 (p-valor 0,003); finalmente la dimensión condiciones laborales, un coeficiente 0.296 (p-valor 0,020). En suma, si existe relación directa, positiva y significativa entre las variables y las dimensiones, excepto con la supervisión. Se llegó a la conclusión que, a mejor desarrollo de competencias laborales, mejor nivel de clima organizacional en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión.

Palabras clave: competencias laborales, clima organizacional, colaboradores

ABSTRAC

The objective of this research is to determine the relationship between labor competencies and organizational climate of employees at Universidad Peruana Unión, site Tarapoto, Morales, San Martin, San Martin – Peru, 2017. This research develops a descriptive correlational, non-experimental, cross-sectional study. 62 employees participated, calculated from a finite population. In order to measure competencies, we used labor competencies assessment scale (EECOMLAB) by Ortega (2012), to measure organizational climate, we used CL-SPC designed by Palma (2004), both instruments value the answers in Likert scale. The results, by Spearman's Rho correlation coefficient, show that there is a correlation between labor competencies and organizational climate, obtaining a coefficient of 0.457 (p-value 0,000). Between labor competencies and dimension personal fulfillment, a coefficient of 0.457 (p-value 0,001); likewise, with respect to dimension labor involvement, a coefficient of 0.444 (p-value 0,000); so also with dimension supervision, a coefficient 0.200 (p-value, 119); with dimension communication, a coefficient of 0.374 (p-value 0,003); finally, dimension working conditions, a coefficient of 0.296 (p-value 0.020). Thus, there is a direct, positive, and significant relationship between variables and dimensions, except with supervision. It was concluded that the better the development of labor competencies, the better the level of organizational climate on employees at Universidad Peruana Unión.

Key words: labor competencies, organizational climate, collaborators

CAPÍTULO I

1.1 Descripción de la realidad problemática

Actualmente la actividad económica de las organizaciones se enfrentan a los nuevos retos que imponen el entorno cambiante, la globalización, la incertidumbre y la competitividad, exigen reorientar políticas y estrategias con el fin de consolidar objetivos organizacionales previstos, agregando valor a la sociedad (Chávez, De las Salas y Bozo, 2015).

Este entorno ha consolidado un escenario competitivo en que las empresas para sobrevivir deben buscar nuevas estrategias y ventajas competitivas, adquirir nuevas habilidades y conocimientos que le permitan competir en este mundo globalizado que cambia constantemente.

Dentro de este contexto surgen las competencias como una de las nuevas tendencias del conocimiento organizacional. Actualmente se valora el papel que juega el conocimiento y la forma como se desarrolla; convirtiendo al talento humano en el activo más valioso que posee una organización (Coste, Lugo, Zambrano, y García, 2017). La adecuada gestión del conocimiento potencializa la organización debido a que le permite obtener ventajas competitivas al incrementarse la productividad de los colaboradores en el sector donde se desarrolla.

Ante esta situación, las organizaciones que pretenden alcanzar sus metas y lograr el éxito continuo, deberán mejorar las competencias laborales de sus colaboradores, estos últimos son pieza fundamental en la organización, además de permitir el mejoramiento de la labor al obtener logros importantes para la organización.

Los autores Casique y Vences (2016) consideran que las competencias laborales son un factor clave en cualquier organización, debido a que definen conocimientos, actitudes, aptitudes, valores y habilidades que mejoran la empresa, al mostrar cercanía con la conducta competitiva que se obtiene a partir de los objetivos planteados por la institución.

Múltiples autores hablan sobre las competencias laborales y como estas logran la eficacia en la organización, sin embargo, necesita de componentes que le ayuden a tal fin. Tito (2012) afirma:

La gestión por competencias, requiere algunas condicionantes: un clima laboral de paz y tranquilidad duradera, escenario de confianza mutua entre el jefe y los colaboradores, valoración y reconocimiento a los esfuerzos individuales, entre otros; que solo vemos en pocas empresas de nuestro medio, fundamentalmente en las transnacionales (p.4).

Al respecto Schneider (2011 citado por Neyra, Ríos, Siles, y Apaza, 2016) refieren que el clima organizacional o laboral son el conjunto de percepciones de las personas con respecto a su medio interno de trabajo, considerando la interacción entre los elementos individuales, características y proceso de la organización, permitiéndoles desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través de los factores diagnosticados para mejorar la productividad orientándolos a la obtención de las metas planteadas.

Sin embargo cuando este ambiente de trabajo se ve afectado, es decir las percepciones son negativas debido al mal clima laboral, los colaboradores limitan el uso de sus habilidades, disminuyen su productividad y se generan niveles altos de insatisfacción en la institución.

Por su parte Mc Bear (1993 citado por Prado, 2015) realizó una investigación sobre:

El clima laboral y su influencia en la oportunidad de desarrollo, trabajando con un miembro de 350 directivos de una empresa multinacional petroquímica en EE.UU. Según los resultados las Unidades que trabajaron bajo un mejor clima ofrecieron mejores resultados financieros y los que trabajaron en un clima inadecuado consecuentemente lograron peores resultados de negocio (p.2).

En cuanto se refiere al Perú, o a la mayoría de los países, se requiere de empresas que brinden servicios competitivos más eficientes, personal que posea las competencias laborales específicas y necesarias para el buen desempeño de sus labores (Casique y Vines, 2016).

La Universidad Peruana Unión no es ajena a esta realidad, el crecimiento en su estructura organizacional y su mayor participación en el mercado de San Martín, han ocasionado que la institución se vea en la necesidad de mejorar las competencias laborales de sus trabajadores y requiera de profesionales con competencias específicas, que asuman nuevas funciones y diseñen nuevos procesos, que a su vez les permita desarrollar nuevas habilidades, generar nuevos conceptos, para que esto se refleje en la mejora continua y brindarle un mejor servicio a la comunidad universitaria y clientes.

Sin embargo ¿qué pasaría si el personal competente no logra desempeñarse completamente, debido a que existen políticas y clima laboral no adecuados? Los resultados no serían satisfactorios, pues existirían altas probabilidades de pérdida del talento humano, mala imagen de la Institución, insatisfacción laboral, personal no adecuado para ocupar el puesto indicado, falta de compromiso y el no cumplimiento de las metas del área.

Considerando lo expuesto, la Universidad Peruana Unión requiere de un cambio en el diseño de políticas y estrategias orientadas a consolidar las competencias laborales del

personal administrativo, enfatizando en la necesidad de mejorar conocimientos, destrezas y habilidades específicas del área, siendo estas esenciales para fortalecer las debilidades en la realización de la tarea y lograr un buen clima organizacional para afrontar demandas cambiantes del entorno en pro de un mejor rendimiento de las funciones realizadas en la empresa.

1.2 Formulación del problema

Este estudio pretende plantear una investigación acerca de la relación que tienen los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, con las competencias laborales y el clima organizacional en el área administrativa, dichos resultados podrán servir, para la toma de decisiones y establecimiento de estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta formulada mediante la siguiente pregunta:

1.2.1 Problema general

¿Existe relación entre las competencias laborales y el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿Existe relación entre las competencias laborales y la realización personal de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, 2017?
- b. ¿Existe relación entre las competencias laborales y el involucramiento laboral de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, 2017?
- c. ¿Existe relación entre las competencias laborales y la supervisión de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, 2017?
- d. ¿Existe relación entre las competencias laborales y la comunicación de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, 2017?

- e. ¿Existe relación entre las competencias laborales y las condiciones laborales de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, 2017?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar si existe relación entre las competencias laborales y el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Determinar si existe relación entre las competencias laborales y la realización personal de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, 2017.
- b. Determinar si existe relación entre las competencias laborales y el involucramiento laboral de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, 2017.
- c. Determinar si existe relación entre las competencias laborales y la supervisión de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, 2017.
- d. Determinar si existe relación entre el liderazgo y la comunicación de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, 2017.
- e. Determinar si existe relación entre las competencias laborales y las condiciones laborales de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, 2017.

1.4 Justificación de la investigación

Diversos factores justifican la realización de una investigación que sea de utilidad para esta empresa no lucrativa, pero de gran compromiso con la comunidad y la sociedad a la

que sirve, pues le permitirá enfocar sus servicios de carácter organizacional, como referente único dentro de la Región San Martín.

1.4.1 Relevancia social

Mediante esta investigación se pretende brindar a los empresarios de Tarapoto una guía de conceptos sólidos y cercanos sobre las variables en estudio, de manera que puedan corregir, fortalecer las habilidades y clima laboral de sus colaboradores, a fin de mejorar la relación con los clientes internos y externos de la organización. Además, los resultados obtenidos pueden ser implementados en cualquier otra institución que esté interesada en desarrollar las competencias laborales, mejorar el clima organizacional y potenciar el talento humano de su empresa.

1.4.2 Relevancia Teórica

En el Perú se ha reconocido la importancia que tiene el clima organizacional en la productividad de las instituciones, cuando existe clima adecuado, los colaboradores se sienten más identificados con la empresa. A partir de este concepto radica la importancia que tiene para los responsables de las decisiones gerenciales de la UPeU conocer cuál es la relación de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión con las variables: competencias laborales y clima organizacional, sus aportes, ventajas, desventajas y las mejoras que se pueden hacer, a fin de mejorar el desempeño y la competitividad laboral de los mismos, de manera que genere mayor valor a la institución al desarrollar las capacidades de los trabajadores, sino también como un ente generador de ingresos para nuestros clientes externos, quienes se benefician con el crecimiento de la Institución.

1.4.3 Relevancia metodológica

Además, este estudio de tipo correlacional que tiene como actores principales a los trabajadores administrativos de la Universidad Peruana Unión, busca generar nuevos conocimientos y/o aceptar o rechazar los conceptos presentados. Asimismo, es necesaria ya que esta investigación una vez validada puede servir de guía para realizar estudios posteriores sobre el tema presentado en este estudio.

Finalmente existen múltiples estudios previos realizados por empresas e instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales respecto al tema en cuestión lo que apoya mi trabajo de investigación.

CAPÍTULO II

Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

No son muchas las investigaciones que relacionan las competencias laborales con el clima organizacional, sin embargo, durante los últimos años las empresas han demostrado un gran interés sobre el correcto desarrollo de las competencias laborales de sus colaboradores y la manera adecuada para gestionar el talento humano de la organización.

2.1.1 Antecedentes internacionales

Los autores Chiang, Nuñez y Huerta (2012) llevaron a cabo un estudio en España y Chile titulado “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior”. El objetivo fue encontrar la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y los resultados en equipos que trabajan en la universidad. La muestra estuvo compuesta por profesores e investigadores miembros de 42 grupos de trabajo, 18 de universidades españolas y 24 de universidades chilenas, con un nivel de respuesta de un 64% en Chile y un 60% en España de 414 encuestas. La investigación fue de tipo descriptiva exploratoria. Para medir el clima organizacional se utilizó el Instrumento de Dorman de 1999, adaptado por Chiang 2004 University-level Environmen Questionnaire (ULEQ) y para la segunda variable la escala de Satisfacción Laboral de Chiang. Los resultados revelan la relación significativa de las variables; la muestra española relaciona la productividad con la presión laboral, la satisfacción con el desarrollo académico, mientras que la muestra chilena relaciona la libertad de cátedra con la satisfacción.

Peña et al. (2015) estudiaron en México “el clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud”. El objetivo fue identificar la relación entre el clima organizacional de los equipos directivos y el desempeño de los servicios de salud. La muestra estuvo conformada por 862 miembros de 34 jefaturas de servicios de prestaciones médicas del Instituto Mexicano del Seguro Social. El estudio fue de tipo transversal y analítico, se utilizó la Escala de Clima Organizacional (EDCO), el desempeño se valoró por logro de indicadores a través de correlación y regresión múltiple. Los resultados muestran que 238 participantes evaluaron el clima de sus organizaciones con nivel alto; el promedio de desempeño fue 0.79 ± 0.07 (mínimo: 0.65; máximo: 0.92). Se muestra una correlación positiva entre clima organizacional y desempeño ($r=0.4$; $p=0.008$).

Por su parte Peña, Díaz y Carrillo (2015) investigaron en México “la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa familiar”. El objetivo fue conocer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una Pequeña Empresa Familiar de la industrial metal–mecánica ubicada en Monclova, Coahuila, a fin de proporcionar al directivo de la empresa, sugerencias de cambio, de reforzamiento y/o de mejora. La muestra estuvo conformada por 20 trabajadores para los que se utilizó el Modelo de Weisbord (1976) compuesto por 35 ítems correspondiente a 7 variables, ya que, permite una visión de cada una de los seis factores que lo conforman. La Metodología corresponde a una investigación de campo, transversal, mixta (cuantitativa y cualitativa) y de tipo descriptivo. Los resultados reportan que los trabajadores administrativos y operativos de la empresa objeto de estudio, perciben el clima organizacional favorable, además cuentan con la herramienta, maquinaria y equipo necesarios para hacer las tareas que les corresponden y que

comprenden la distribución de actividades, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal, así como están de acuerdo con las formas de ejercer la autoridad. En cuanto a la satisfacción laboral, se puede apreciar que los trabajadores manifiestan estar a gusto y orgullosos por el trabajo que realizan y que éste es importante, que los sueldos que perciben son los adecuados y que el reconocimiento que reciben por su desempeño proviene tanto de parte de los compañeros como del jefe.

González, Jiménez & Reyes (2015) llevaron a cabo una investigación en Chile titulada “Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional”. El objetivo fue proponer y aplicar un procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional en la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas. La muestra fue de 13 personas para lo que se utilizó el análisis y síntesis, deducción e inducción, cuestionarios, test, selección de expertos, Método Delphi ponderado, Tormenta de ideas, Diagrama Causa -Efecto, Servqual Modificado, las listas de chequeo para el diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y trabajo en grupo. Los resultados algunas variables o dimensiones del clima organizacional en la Empresa son desfavorables, tales como: salario, condiciones laborales, su trabajo y comunicación; siendo el salario la dimensión de mayor insatisfacción.

Asimismo Medina y Pallo (2016) realizaron un estudio en Ecuador sobre “el clima organizacional en la empresa XYZ y su incidencia en la rotación del personal”. El objetivo fue analizar el clima organizacional de la empresa XYZ y los factores que inciden en la rotación del personal. La muestra fue de 144 colaboradores (3 directivos, 8 administrativos y 133 operarios), a los que se les realizó una encuesta cuantitativa utilizándola escala de Likert para medir los resultados. La investigación

fue mixta de tipo descriptiva y cuantitativa. Los resultados muestran que la rotación del personal fue de 26.2.5 durante el primer semestre del año 2016, considerándose elevada. Se concluyó además que los factores analizados inciden en la rotación de los colaboradores y el débil clima organizacional que mantiene la empresa.

2.1.2 Antecedentes nacionales

De igual manera Condori (2013) realizó una investigación denominada: “las competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín, Lanchipa de Tacna, año 2011”. El objetivo fue determinar la influencia de las competencias laborales que caracterizan al personal que labora en la Municipalidad sobre su desempeño en la entidad, la muestra fue de 82 personas distribuidas en las áreas de Alcaldía y Órganos de Asesoramiento 27, Órganos de Apoyo 25 y Órganos de Línea 30, a quienes se les aplicaron Test para determinar las competencias del personal y un Test para determinar en nivel de desempeño laboral del personal de la entidad, elaborados por el autor, siendo una investigación no experimental de tipo descriptiva y correlacional. Los resultados muestran que el nivel medio de las competencias laborales que caracterizan al personal son adecuadas, siendo la competencia de comunicación la más destacada y la de competencia de acción estratégica la que se debe mejorar principalmente. El nivel medio del desempeño laboral que caracteriza al personal se encontró que es adecuado; siendo el indicador denominado fortaleza el más destacado y la perspectiva el aspecto a mejorar.

Por su parte Granados (2013) realizó una investigación en Lima titulada: “Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos-año 2013”. El objetivo fue determinar la relación entre el desarrollo de las competencias laborales y la

formación de los profesionales de Turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en el año 2013, la muestra estuvo conformada por 96 estudiantes del X semestre de la Escuela Académico Profesional de Administración de Turismo de la UNMS 2013-II, la metodología fue Ex post facto de Kerlinger de tipo descriptiva correlacional. Los resultados muestran que para los estudiantes, el 59.38% son buenas las competencias laborales y para el 48.96% es buena la formación de los profesionales en Turismo, de modo que la relación es directa y significativa entre ambas variables.

También Torres y Huamán, (2014) estudiaron en Comas: “Las competencias laborales como variable vincula al aprendizaje organizacional en instituciones educativas”. El objetivo fue analizar las relaciones que existen entre las competencias laborales y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Comas, la muestra fue de 249 docentes cuyas edades fluctúan entre los 23 y 57 años a quienes se les aplico los instrumentos: El Inventario de Competencias Laborales de Gonzales y el Inventario de Aprendizaje Organizacional de Castañeda; la investigación fue descriptiva correlacional. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre las variables de estudio, igualmente se encontró que las docentes mujeres presentan mayor aprendizaje organizacional que los docentes varones.

Para esta investigación se utilizó el estudio realizado por Ortega (2015) en Lima sobre “las competencias laborales y el clima organizacional de personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima”. El objetivo fue estudiar la relación existente entre las competencias laborales y el clima organizacional en las Universidades Tecnológicas de Lima. Este estudio se realizó con 161 trabajadores administrativos, la investigación fue de tipo correlacional y

diseño no experimental, se utilizó el instrumento de Escala de Clima Organizacional de Sonia Palma y la Escala de Desempeño Laboral, adaptados por el autor. Los resultados muestran que existe correlación directa, positiva y significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional, así como entre las dimensiones estudiadas donde $p < 0.001$.

Al mismo tiempo Prado (2015) llevo a cabo una investigación en Trujillo titulada: “Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de Trujillo”. El objetivo fue determinar la relación existente entre los factores del clima laboral y las competencias del desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de Trujillo. Este estudio de diseño descriptivo correlacional, se realizó con 60 trabajadores de la Universidad, donde se aplicaron las Escalas de Clima Laboral y Desempeño Laboral. Los resultados muestran que existe una relación altamente significativa entre el clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores, es decir, el clima laboral es un actor fundamental para mantener un buen nivel de desempeño en los trabajadores dentro de la organización.

De la misma forma Neyra et al., (2016) estudiaron: “El clima organizacional y la motivación laboral de los clientes internos de una entidad financiera de la Región 1, Lima, 2016”. El objetivo fue determinar la relación entre la percepción del clima organizacional y la motivación laboral de los clientes del Banco de Crédito del Perú, en el estudio participaron 140 trabajadores de doce agencias de la Región 1. La investigación fue de tipo correlacional no experimental de corte transversal. Se aplicó la escala de CL-SPC de Palma y el instrumento adaptado por Campos (2012) para medir la motivación laboral, las mismas que fueron valoradas en la escala de Likert. Los resultados muestran que existe una correlación entre clima

organizacional y motivación laboral, obteniéndose un coeficiente de 17,277 (p-valor=0,002), a mayores niveles de clima organizacional, mayor motivación en la ejecución de tareas laborales por parte de los trabajadores.

Igualmente Casique y Vences (2016) llevaron a cabo un estudio en Lima sobre: “El desarrollo de las competencias laborales y el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación benéfica PRISMA”. El objetivo fue determinar el desarrollo de las competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal administrativo de la ONG Prisma. La muestra estuvo conformada por 50 trabajadores entre hombres y mujeres. La investigación fue de tipo aplicativo, nivel evaluativo de diseño no experimental, donde se utilizó el cuestionario para medir las variables. Los resultados muestran que el desarrollo de las competencias laborales es de 92.38% influyen significativamente en la variable del desempeño del personal administrativo de la ONG Asociación Benéfica Prisma.

También Castillo (2016) realizó una investigación en Trujillo sobre; “La evaluación de competencias laborales específicas de los colaboradores del área de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, año 2016”. El objetivo fue determinar en qué medida los colaboradores del área de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera satisfacen las competencias laborales específicas exigidas por sus respectivos puestos de trabajo. La muestra fue de 26 trabajadores del área antes mencionada. La investigación fue descriptiva no experimental, obteniendo la información mediante entrevistas y análisis funcional. Los resultados muestran que solo el 38% de los colaboradores satisfacen el perfil establecido de las competencias laborales específicas, mientras que el 62% de los colaboradores no cumplen con el perfil

establecido, lo cual indica que se deben tomar decisiones para mejorar el desempeño de los trabajadores.

2.2 Marco histórico

El origen de la palabra competencia se remonta al siglo XX cuando su máximo exponente David McClelland, en 1970, utilizó el término competencia en una investigación que realizó en la Universidad de Harvard para identificar aquellas variables que permitan comprender el concepto de motivación: Desempeño (necesidad de logro = resultados cuantitativos) y calidad (calidad en el trabajo = resultados cualitativos), de manera que si se logra hacer un vínculo entre estas dos variables, se podrían formar en los individuos estas actitudes con el propósito de que puedan desarrollar sus capacidades y reflejarlas en buen desempeño laboral, además de tener la capacidad para realizar sus proyectos (Tito, 2012),.

Posteriormente en 1973 McClelland demostró que los expedientes académicos y los test de inteligencia no eran suficientes para predecir el éxito profesional, para lo cual propone seis variables predictoras del éxito laboral: espíritu de logro, de servicio, capacidad de influir, de gestionar, de solucionar problemas y eficacia personal, a las que llamo competencias, acuñando el concepto dentro de la gestión de las personas. (Saona, 2014). Los resultados mostraron que para predecir una mayor eficacia en el rendimiento, era necesario estudiar a los colaboradores en su puesto de trabajo, contrastando las características de los que si son exitosos y los que lo son en promedio.

Años más tarde Thomas Gilbert publicó su libro en 1978 “Human Competence” originando que el concepto fuera acogido rápidamente por los departamentos de recursos humanos como una forma de añadir valor a las empresas.

A partir del 1980, el concepto de competencia:

Se desarrolla básicamente en el ámbito laboral, al ritmo de los diversos cambios que ocurren a nivel mundial en torno al desarrollo científico y tecnológico. En consecuencia se obliga a las naciones y organizaciones a repensar los procesos relacionados con la producción, la estructura y funciones del trabajo, así como también la formación indispensable para ser competitivos en un mundo cada vez más globalizado. (Saona, 2014, p.9).

En 1982 Boyatzis analizó a profundidad las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. Los resultados mencionan que los líderes deben poseer ciertas características personales, pero las competencias extraordinarias solo las desarrollaban las personas que ejecutaban su trabajo de manera excelente. (Condori, 2013).

El término competencia ha sido utilizado mayormente en el sector educación, trabajo y empresa, relacionando de manera significativa el saber (conocimiento), para pasar al saber hacer (práctica) y obtener como resultado el éxito (ser). (Mamani, 2016).

Con respecto al clima organizacional las aproximaciones de origen se remontan a la teoría de las relaciones humanas, comenzó a desarrollarse cuando Elton Mayo realizó “El experimento de Hawthorne” entre los años de 1927 -1939, en la compañía Western Electric donde el objetivo inicial fue evaluar la correlación entre la iluminación y eficiencia de los operarios medida a través de la producción. Los resultados mostraron que el ser humano es un ser social, capaz de sentir y desarrollarse en grupo; se imprimen nuevos términos al diccionario como: comportamiento social, condiciones de trabajo, recompensas y sanciones no materiales, grupos informales, se enfatiza los aspectos emocionales y no racionales del comportamiento de las personas, los mismos que son componentes determinantes en la mejora de la productividad de las personas. (Chiavenato, 2006).

En 1939 los autores Lewin, Lippitt & White (citados por Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015) introducen el concepto de clima como vínculo entre la persona y el ambiente, tras realizar un experimento con grupos de estudiantes entre 10 y 11 años de edad, para definir como los estilos de liderazgo afectaban el comportamiento individual de los participantes, de igual forma la investigación que realizó Argyris, (1958) resalta de manera específica a las relaciones interpersonales como determinantes principales del clima organizacional.

El término clima organizacional en área de la Psicología organizacional aparece por primera vez con Gellerman (1960) quien hace un énfasis en la necesidad de coordinar a las personas de una organización, lo que influye en el comportamiento de las personas en la organización. Al no ser tan claros los orígenes de este concepto se remontó con Brunet (1987) (citado por Medina y Pallo, 2016) en la escuela Gestalt y la escuela Funcionalista. En la primera escuela las personas observan lo que hay a su alrededor y de acuerdo a ellos emiten un acción. Lo mismo ocurre con la segunda escuela, la percepción y la conducta de una persona, dependen del ambiente en que se encuentre, lo que origina que el actuar de las personas se vea condicionado por las percepciones que están tienen referentes a su área de trabajo, relaciones compañeros/jefes y con toda la organización a la que pertenecen. (Bernal et al., 2015).

También se hace mención a Likert (1961) con la teoría de corte integrador, donde señala que la estructura organizacional y la jerarquía del puesto tienen gran influencia en el clima organizacional, y este a su vez incide en la comunicación, compromiso, motivación y las relaciones interpersonales, es decir un buen clima genera un mejor rendimiento de las personas.

La Psicología industrial forma parte de la evolución favorable del clima organizacional en la organización, Blum y Naylor (1992) (citado por Neyra y Ríos, 2016) refieren que:

Los datos, las generalizaciones y los principios básicos de la psicología; utiliza los métodos prescritos en la disciplina madre, puesto que aplica las técnicas de la psicología al campo industrial y los problemas propios de ella, la psicología industrial formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas (p.14).

Entonces según el estudio se realizaban experimentos a los individuos, considerando las características exigidas por las tareas realizadas para ayudar a mejorar la productividad de las actividades realizadas en la empresa.

Así mismo Gilmes (1971) (Citado por Chiavenato, 2006) afirma “el clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de factores sociales” (p.321). Dicho de otro modo el autor se refiere a que los diversos factores del clima dependen del medio interno donde se desarrollen, puede ser saludable o enfermizo, según la percepción de los individuos con la organización.

El clima laboral u organizacional es parte natural de la cultura más profunda dentro de la organización, pues determina la manera en que el trabajador percibe su trabajo, su productividad, rendimiento y satisfacción añade (Sánchez, 2005).

Sobre la base de estas ideas expuestas Pelaes (2010) menciona:

El clima organizacional, como sistema, refleja:

El estilo de vida completo de una organización; si este clima es mejorado, por implicancia se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización.

Cuando se analiza el clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se aprecian dos niveles: a) las características del ambiente de trabajo, y b) la influencia que la percepción de este ambiente tiene sobre la conducta de sus integrantes (p.41).

En suma el clima organizacional “son el conjunto de percepciones globales que los mismos individuos tienen de su ambiente y esto se refleja en la interacción entre las características personales de cada uno de ellos y las organizaciones”(Medina y Zanoni, 2016). En efecto influye en la motivación y satisfacción de los colaboradores, al igual que en el comportamiento del individuo, con el objeto de mejorar la productividad laboral.

2.3 Bases teóricas

2.3.1 ¿Qué es competencia?

Existen múltiples definiciones de autores en cuanto al término competencia.

Leboyer (1997) (citado por Tito, 2012) refiere que:

“Etimológicamente, el término competencia proviene del verbo latino *competere*, término que en el español se adujo al concepto de *competere* y *competir*, haciendo referencia a una competencia entre dos o más rivales. Posteriormente, pasó a adquirir un sentido más amplio, cuando comenzó a ser entendido como responder a, corresponder a, ser propio de, ser aplicable a. Así, a partir del siglo XV, el término *competere* comenzó a significar “‘pertener a’, ‘incumbir’, dando lugar al sustantivo ‘competencia’ y al adjetivo ‘competente’, para indicar ‘Apto’, ‘adecuado’”” (p.31).

De igual forma Boyatzis (1982) describe la competencia como “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo ” (p.21).

Para los autores Spencer & Spencer (1993) “la competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”(p.122). Es decir que estas pueden predecir el comportamiento en una extensa variedad de situaciones y desafíos. El mismo autor refiere que las “competencias son,

características del hombre e indican formas de comportamiento o pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

Por su parte Rodríguez y Feliú (1996) (citado por Gómez y Mendoza, 2013) las definen como “conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones, y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad” (p.48). Entonces “la competencia es un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinada” añade (Alles, 2005, p.79).

En suma la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1979) (citado por Del Córdor, 2012) dice que es la “capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada” (p.41).

Para este trabajo se tomaron los conceptos propuestos por Spencer y Spencer, considerando que la competencia es una característica innata en una persona, la misma que le permite realizar su trabajo de manera eficiente.

2.3.2 Competencia laboral

Existen diversas y variadas definiciones en cuanto a la competencia laboral, la mayoría de estas coinciden que se necesitan conocimientos y habilidades específicos, para un buen desempeño en puesto de trabajo determinado.

En definitiva “la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también - y en gran medida - mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”(Ducci, 1996, p. 5)

Pues bien, Allen (2008) (citado por Coste et al., 2017) describe a las competencias laborales como:

“El conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio” (p.47).

Asimismo Condori (2013) las resume como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (p.36).

En este caso Moreno (2003) (citado por Casique y Vences, 2016) afirman:

“Son el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior, (...) al enfocarse en qué trabajo se realiza y cómo. Las competencias se enmarcan dentro del contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad” (p.25).

De modo que la competencia laboral es la capacidad, aptitud y actitud que posee un individuo para lograr un objetivo en escenarios laborales, es decir la combinación de estas más la experiencia adquirida generan un desempeño exitoso en un puesto o situación determinada.

2.3.3 Características de la competencia laboral

Para Condori (2013) las competencias laborales tienen las siguientes características:

- a) Es personal: Está presente en todos los seres humanos, inclusive en nuestro lenguaje diario cuando decimos que “aquella persona es muy competente”.

- b) La competencia siempre está referida a un ámbito o un contexto en el cual se materializa: En la medida en que el ámbito de referencia es más delimitado, es más fácil de caracterizarla.
- c) La competencia representa potenciales que siempre son desarrollados en contextos de relaciones disciplinares significativas.
- d) Las competencias se realizan a través de las habilidades: Una competencia está compuesta por varias habilidades, las mismas que funcionan como anclas al ejecutar una tarea.
- e) Están asociadas a una movilización de saberes: No son un “conocimiento acumulado”, sino la vinculación de una acción, la capacidad de acudir a lo que se sabe para realizar o que se desea.
- f) Son patrones de articulación de conocimiento al servicio de la inteligencia: Pueden ser asociadas a los modelos de acción, desde los más sencillos hasta las formas más elaboradas de movilización del conocimiento.
- g) Representan la potencialidad para la realización de intenciones referidas: Articular los elementos del par conocimiento-inteligencia, así como el de conocimiento tácito-conocimiento explícito.

De igual forma CONOCER (2010) (citado por Martínez, 2013) enumera ocho características que componen las competencias:

1. Son aprendidas, Las competencias se aprenden a través del tiempo, no se heredan, se logran con la práctica.
2. Son conscientes, en dos sentidos: la persona sabe que la posee y sabe cuándo las está poniendo en práctica.

3. Son autónomas, nadie aprende por y para nosotros, tanto el aprendizaje como el dominio de una habilidad, destreza o conocimiento implican una acción individual.
4. Son permanentes, lo que bien se aprende nunca se olvida, una vez adquirido el dominio de una habilidad o conocimiento, este se incorpora al saber de la persona y perdura hasta que ya no lo usa o lo desecha por decisión propia.
5. Son complejas e integrales, está integrada por aprendizajes y la fusión de diferentes aprendizajes que se requieren dominar para realizar una competencia.
6. Se aplican a contextos variados, las competencias no solo se demuestran bajo un esquema determinado, es necesario reflejarlas bajo situaciones no determinadas y que el resultado sea favorable en ambas situaciones.
7. Generan resultados, toda competencia deberá causar el resultado deseado de dicha acción.
8. Implican eficiencia, el dominio de la competencia refleja y mide el nivel de productividad o satisfacción con el que se ejecutó la acción o producto, considerando la optimización de recursos y tiempo (p. 17).

Estas ocho últimas características son las más visibles en cuanto a la composición de las competencias y deberían estar presente en un individuo.

2.3.4 Clasificación de competencias

Existen diversos autores que clasifican las competencias en diversos grupos, es esta sección se hará mención a los más significativos: Tal es el caso de Quer (2013) quien divide las competencias en tres grandes grupos, que se muestran a continuación:

- a) Básicas: Son las capacidades que se requieren para poseer un perfil de empleabilidad mínimo para ingresar a un trabajo, se adquieren en la formación básica y giran en torno a saber leer comprensivamente, saber escribir un mensaje, saber plantear una opinión, etc.
- b) Genéricas: Son habilidades y actitudes que se reflejan en comportamientos laborales propios de diversos ámbitos de función tales como trabajo en equipo, comunicación efectiva, la planeación, habilidad para negociar, etc.
- c) Específicas: Son las que están directamente relacionadas con los aspectos técnicos del cargo, es decir son conocimientos que se requieren para realizar una función específica, por ejemplo, operación de maquinaria, tecnología, finanzas (p.36).

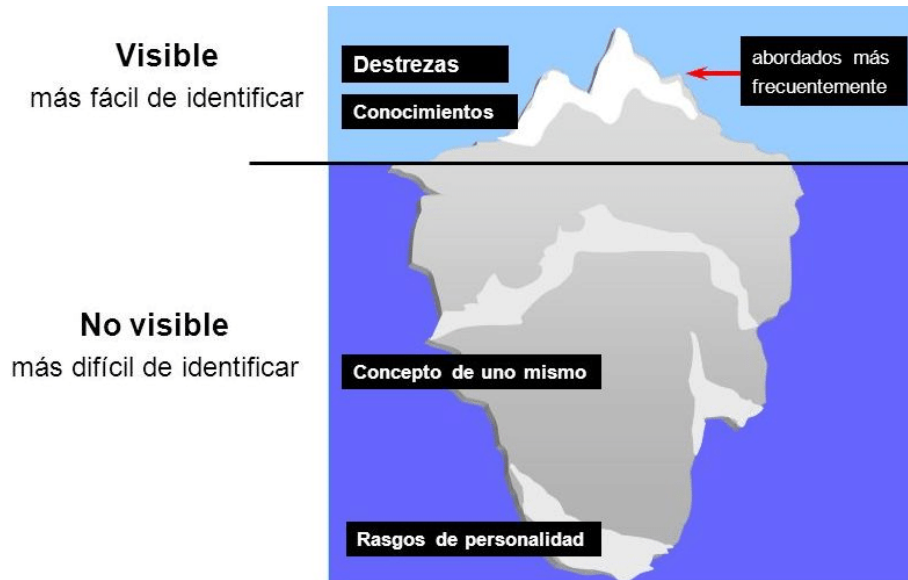
Dentro de este orden de ideas Spencer & Spencer (1993) define en cinco los tipos de competencias:

1. Motivación: Son los intereses que una persona considera o desea con insistencia. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento del individuo hacia ciertas acciones.
2. Características: Características físicas y repuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto propio, o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Como complemento Spencer & Spencer introducen por primera vez el “Modelo del iceberg” donde dividen de forma gráfica las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, siendo estas las destrezas y conocimientos,

y las menos fáciles de detectar y , luego, de desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad, es decir las competencias son centrales y superficiales.

Figuras 1. *Modelo de iceberg*



Fuente: Spencer & Spencer (1993).

Figuras 2. *Clasificación de competencias según su dificultad de detección*



Fuente: Spencer y Spencer (1993)

Nuevamente los autores antes mencionados concluyen que:

“Las organizaciones seleccionan basándose en los conocimientos y las habilidades (contratando masters en Administración de Empresas de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante buen management (...) las organizaciones deberían seleccionar sobre buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieren para los puestos específicos” (p.82).

Para estos autores, el poseer un alto coeficiente intelectual, no asegura el éxito profesional y organizacional, ellos consideran que los candidatos deben poseer elevadas competencias de motivación, una vez más queda demostrado, que los conceptos pueden ser aprendidos.

Es necesario saber reconocer que en los puestos de alta dirección, las competencias son más importantes que los conocimientos, debido al “efecto restringido de rango”, es decir, aquí todos los candidatos poseen un elevado coeficiente intelectual, lo que distingue a los que se desempeñan mejor es la motivación, las habilidades interpersonales y las habilidades políticas. Estas competencias según Spencer & Spencer pueden clasificarse en:

a) Competencias de logro y acción:

- Orientación al logro.
- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.
- Iniciativa.
- Búsqueda de información.

b) Competencias de ayuda y servicio:

- Entendimiento interpersonal.

- Orientación al cliente.
- c) Competencias de influencia:
- Influencia e impacto.
 - Construcción de relaciones.
 - Conciencia organizacional.
- d) Competencias gerenciales:
- Desarrollo de personas.
 - Dirección de personas.
 - Trabajo en equipo y cooperación.
 - Liderazgo.
- e) Competencias cognoscitivas:
- Pensamiento analítico.
 - Razonamiento conceptual.
 - Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.
- f) Competencias de eficacia personal:
- Autocontrol.
 - Confianza en sí mismo.
 - Comportamiento ante los fracasos.
 - Flexibilidad.

Por su parte Lévy-Leboyer (1992) concluye que las competencias son:

- Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las convierten en más eficaces para una situación dada.

- Esos comportamientos son observables en la realidad diaria del trabajo. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las mismas profesiones establecidas.

Asimismo Leboyer plantea una lista de competencias a las que denomina “supracompetencias”:

a. Intelectuales

- Perspectiva estratégica.
- Análisis y sentido común.
- Planificación y organización

b. Interpersonales

- Dirigir colaboradores.
- Persuasión.
- Decisión.
- Sensibilización interpersonal.
- Comunicación oral.

c. Adaptabilidad

- Adaptabilidad al medio.

d. Orientación a resultados

- Energía e iniciativa.
- Deseos de éxito.
- Sensatez para los negocios.

Ahora bien, como menciona Leboyer las competencias individuales y las competencias de la empresa tienen una estrecha relación, las primeras representan una integración y una coordinación de savoir faire, conocimientos y cualidades individuales, y las segundas están compuestas por la integración y la coordinación de las competencias individuales, es decir estas competencias son de vital importancia para la persona y la empresa. (p.85).

Tratando de profundizar el Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo (CAPLAB, 2004) (citado por Wong, 2013) divide en cuatro las competencias:

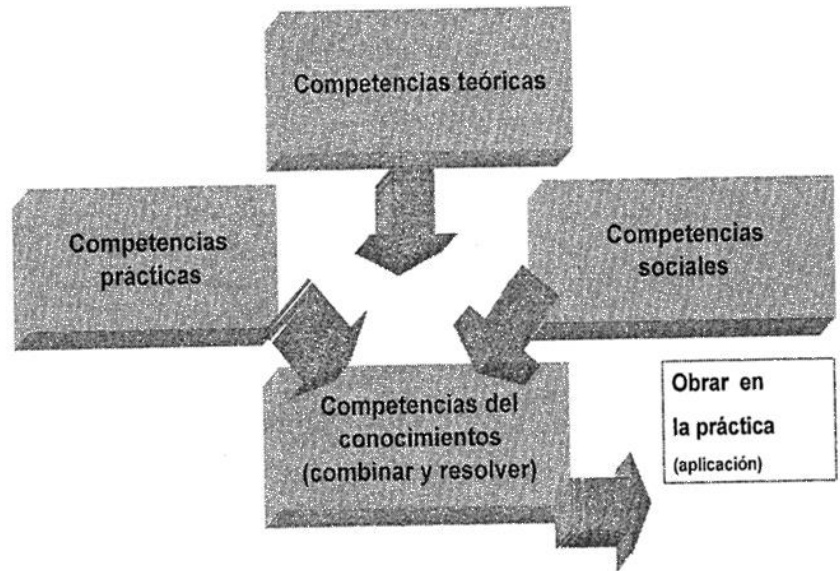
1. Competencia técnica: Experiencia que tiene el trabajador en los conocimientos y tareas de su ámbito profesional.
2. Competencia metodológica: Capacidad para realizar las tareas asignadas con el procedimiento adecuado y encontrar soluciones adecuadas a las situaciones que se presenten.
3. Competencia social: Capacidad para colaborar, comunicarse efectivamente y mantener adecuadas relaciones interpersonales.
4. Competencia participativa: Disposición para aceptar nuevos retos (p.9).

Por su parte Jolis (1998) (citado por Alles, 2005) presenta competencias diferentes, pero que se correlacionan entre sí:

- a) Competencias teóricas: Conectar saberes adquiridos durante la formación con información.
- b) Competencias prácticas: Traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- c) Competencias sociales: Lograr que trabaje un equipo, o capacidad para relacionarse.

d) Competencias del conocimiento (combinar y resolver): Conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar a innovaciones y creatividad. Las primeras convergen en la última (p.86).

Figuras 3. *Relación entre las competencias.*



Fuente: Jolis (1998)

De modo similar el autor Hellriegel y Slocum Jr. (2009) agrupan en siete las competencias:

a) Competencia personal: Esta competencia incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer sus metas profesionales y personales y perseguirlas; equilibrar su vida personal y laboral; y participar de manera activa en el aprendizaje de cosas nuevas, entre ellas habilidades, comportamientos y actitudes nuevas o modificadas. Esta competencia sustenta a las otras seis, y le permitirán ser efectivo para:

- Comprender su personalidad y actitudes, así como las de otros.
- Percibir, evaluar e interpretar con precisión a otros, a sí mismo y a su entorno inmediato.

- Comprender los motivos para trabajar y las emociones respecto al trabajo de otros, así como las propias, y actuar en consecuencia.
 - Evaluar y establecer sus metas de desarrollo, las personales (relacionadas con su vida) y las laborales.
 - Motivación por medio del establecimiento de metas y los sistemas de recompensas).
 - Asumir la responsabilidad de su administración personal y la de su carrera a lo largo del tiempo y en circunstancias de gran estrés.
- b) Competencia para la comunicación: Aquí se incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, auditivas, no verbales, escritas, electrónicas y demás) a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones, en otras palabras esta competencia es como el sistema circulatorio del cuerpo, en el sentido que nutre y transporta información a las otras competencias.
- c) Competencia para la diversidad: Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para valorar las características singulares de los individuos y los grupos, para admitir estas características como fuentes potenciales de fuerza para la organización y apreciar la singularidad de cada individuo, es decir, colaborar con los individuos a trabajar en equipo aunque sus intereses sean diferentes. Son importantes porque reflejan diferencias en las perspectivas, los estilos de vidas, las actitudes, los valores y los comportamientos.
- d) Competencia ética: Se toman en cuenta los conocimientos, habilidades y capacidades para incorporar los valores y los compromisos que diferencian lo correcto de lo incorrecto cuando se toman decisiones y eligen conductas, mejor

dicho aquellos valores y principios que distinguen el bien del mal. Los colaboradores de las organizaciones a menudo enfrentan dilemas éticos, es decir, situaciones en las que el grupo o el individuo deben tomar decisiones correctas teniendo en cuenta los valores.

- e) Competencia transcultural: Los conocimientos, habilidades y capacidades para reconocer y admitir las similitudes y diferencias que existen entre naciones y culturas y después abordar las cuestiones organizacionales y estratégicas clave con una mentalidad abierta y curiosa.
- f) Competencia en equipos: Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar grupos de modo que alcancen las metas de la organización. Enfatiza el potencial para reconocer las diferencias entre persona y equipo, a su vez le permite ser efectivo para:
 - Participar o liderar el proceso para establecer metas claras de desempeño para el equipo.
 - Resolver los conflictos personales y los relacionados con las tareas que se pudieran presentar entre los miembros del equipo, antes de que produzcan demasiadas fracturas, etc.
- g) Competencia para el cambio: Esta competencia incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave para reconocer e instituir las adaptaciones (que necesitan los empleados y gerentes) para transformaciones enteramente nuevas de las personas, las tareas, las estrategias, las estructuras o las tecnologías del área de responsabilidad de una persona.

2.3.5 Modelos de competencias según Chiavenato

Para el destacado escritor Chiavenato (2009) (citado por Mamani) las competencias se dividen en:

1. Competencias esenciales de la organización: son competencias diferenciadoras que toda organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre los demás.
2. Competencias funcionales: cada unidad, departamento y organización debe construir y acuñarlas a fin de poder alimentar las competencias fundamentales de la empresa.
3. Competencias administrativas: estas competencias deben ser desarrolladas por cada ejecutivo o gerente para ponerlas en práctica al desempeñar sus funciones.
4. Competencias individuales: son las competencias que cada persona debe ser desarrolladas y poseer para realizar su trabajo en el área y organización (p.35).

2.3.6 Enfoques de la competencia laboral

Después de haber consultado diversos materiales bibliográficos se describen tres tipos de enfoques basándonos en Tobón (2006), Mertens (2002), Gonczi (1994) (citados por Gómez y Mendoza, 2013).

a) Enfoque funcionalista: Este modelo se proviene de ámbito anglosajón, en el país de Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y Nueva Zelanda. Está orientado a identificar y definir competencias técnicas asociadas al cargo o labor, con énfasis en los resultados de la tarea, más que en el cómo se logran. A través de este enfoque se puede medir el nivel de competencias técnicas (oficios) que posee el personal de una empresa.

Al respecto Tobón (2006) “enfatisa que las competencias son conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas” (p.7).

En suma Becerra y Campos (2012) mencionan que:

“La característica principal de este modelo es que, además de centrarse en los resultados del trabajador (no en los procesos para obtener dichos resultados), identifica y describe de forma concreta las funciones claves y los fundamentos de la actividad productiva, lo cual permite la movilidad de las funciones hacia realidades laborales semejantes” (p.12).

b) Enfoque conductual: Sus inicios surgen en Estados Unidos. Se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado, es decir los empleados mostraban un mejor desempeño en la labor efectuada, buscando explicar qué determina, un desempeño más destacado que el promedio. El enfoque conductual busca identificar atributos como la iniciativa, capacidad analítica, toma de decisiones, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas las características personales asociadas al alto desempeño. Asimismo su metodología es aplicada a los cargos ejecutivos altos, medios y bajos donde la competencias conductual es muy relevante.

Al respecto Mertens (2002) menciona que este modelo se centra en: “...Identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización (...) y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas, tiene especial énfasis en los comportamientos clave de las personas para la competitividad organizacional” ().

c) Enfoque constructivista o integrado: Su origen es francés. Las competencias delimitan lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado, cumpliendo con criterios de calidad y satisfacción, mejor dicho valora el saber adquirido y también el contexto, entendiendo que las competencias

fusionan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. En este modelo se integra el enfoque funcional y conductual, siendo el más difícil de implementar.

Este enfoque enfatiza a las competencias como “habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los proceso laborales-profesionales, desde el marco organizacional” (Tobón, 2006, p.9).

2.3.7 Dimensiones de las competencias laborales:

Para esta investigación se tomaron los conceptos de Ortega (2012)

Autocontrol: la capacidad consiente de regular los impulsos de manera voluntaria, con el objeto de alcanzar un mayor equilibrio personal e interpersonal en un colaborador. Es decir es la capacidad que posee un individuo para dominar y regular sus emociones e impulsos de manera voluntaria, con el propósito de alcanzar un mayor equilibrio personal al lograr regular su comportamiento.

Adaptabilidad: Capacidad de un trabajador para adaptarse a un nuevo medio o situación. En efecto es la habilidad para asimilar de manera efectiva los cambios que generan la incorporación del nuevo conocimiento, es decir el trabajador proporciona una respuesta adecuada y coherente a las exigencias de medio, de manera que genere una buena actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas incitativas y desechar las malas. (Frías y Véliz, 2013).

Capacidad de influencia: Capacidad que tiene un trabajador para determinar o alterar la forma de pensar o de actuar de uno u otro colaborador.

Dicho de otro modo es la capacidad que tiene una persona para influenciar en la forma de pensar o actuar de otra persona.

Liderazgo: Capacidad o habilidad que tiene un líder para influir, inducir, animar o motivar a sus colaboradores a llevar a cabo determinados objetivos de la organización, con entusiasmo y por voluntad propia. “...es el proceso de llevar a un

grupo de trabajo en una determinada dirección fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo". Kotter 1998,(citado por Clearc, Saldivia, & Serrano, 2013).

Entonces es la capacidad para dirigir y motivar un grupo o equipo de trabajo. Y la habilidad para influir en los demás, tanto en el comportamiento como en su forma de pensar.

Desempeño laboral: El desempeño laboral, es el nivel alcanzado por los colaboradores en el logro de las metas.

Es el rendimiento laboral manifestado por un trabajador al realizar sus funciones y tareas que son propias de su trabajo, dicho de otro modo, es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujetas a reglas establecidas con anterioridad (Stoner, 1994, p.510).

Resolución de conflictos: Es la técnica ensaya por los colaboradores experimentados que representan a las partes en disputa, ofreciendo vías favorables para ambas partes.

En suma son el conjunto de conocimientos y habilidades que posee una persona para intervenir es la resolución de conflictos de manera pacífica, mejor dicho actuar de mediador.

Negociación: Es el proceso y técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo.

También es la capacidad que posee una persona para promover una conversación entre dos o más personas y conseguir un arreglo de intereses discrepantes o llegar a mutuo acuerdo entre ambas partes.

Valores: Los valores que produce el comportamiento de un trabajador y beneficia tanto a quien lo ejercita como al que lo recibe.

El valor presente en las personas que ayuda a hacer elecciones y tomar decisiones correctas, beneficiando al que ejecuta la acción y al que forma parte de ambiente laboral.

Orientación al logro: Esfuerzo que hace el individuo y equipo de trabajo, por cumplir con los objetivos planteados dentro del tiempo esperado.

Es el esfuerzo individual y en conjunto que hacen las personas de un equipo de trabajo, a fin de cumplir con los objetivos propuestos dentro del tiempo esperado.

2.3.8 Clima organizacional

En cuanto al clima organizacional McKnight y Wenster (2001), Brunet (2002), (citados por Neyra et al., 2016) refieren que el clima es la percepción sobre conductas que son esperadas y recompensadas, de forma que la percepción es colectiva y se muestran mediante las actitudes subyacentes a los valores, normas y sentimientos que los colaboradores tienen ante su organización con relación al ambiente que los rodea. En efecto un buen clima laboral hace a una organización diferente de otra, porque son duraderas con el transcurso de los años, además de influir sobre el comportamiento de las personas en la organización.

De igual forma Litwin & Stringer (1968) (citado por Hospinal, 2013) mencionan que el “clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros, el cual se origina producto de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, forman el estilo informal de los ejecutivos (...) los mismos que afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en la organización” (p.76).

En el siguiente cuadro se agruparon las definiciones de varios autores sobre el clima organizacional:

Tabla 1.
Definiciones sobre clima organizacional

| Autor | Definición |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Scheinder (1983) | Es un proceso de mediación perceptual del ambiente laboral que influye en las actitudes y conductas de los miembros de una organización. |
| Moos (1989) | Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. |
| Brow (1990) | Serie de características del medio ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de ésta. |
| Brunet (1992) | Referencia la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. |
| Gonçalves (1992) | Es un ambiente humano y físico, son el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. |
| Moran y Volkswain (1992) | Es lo que las distingue de otras organizaciones, que integra percepciones colectivas con respecto a dimensiones como autonomía, confianza, reconocimiento, apoyo, innovación y equidad. |
| Dessler (1993) | Son aquellas características que distinguen a una organización de otra y que determinan el comportamiento del personal en la misma. |
| Hall (1996) | Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibida directa o indirectamente por los empleados y se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo, mejor dicho refleja la interacción entre características personales y organizacionales. |

Fuente: Elaboración propia

2.3.9 Características del clima organizacional

Las nueve características del clima organizacional, propuestas por Litwin y Stringer (1978) (citado por González et al., 2015) explicarían el clima existente en una determinada empresa, estas dimensiones tienen relación con las variables de la organización, tales como:

- Estructura: Percepción que tienen los integrantes de la organización acerca de cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades en los tres niveles jerárquicos. Las reglas, políticas, procedimientos, trámites burocráticos, las limitaciones o no limitaciones que tienen al momento de desarrollar su trabajo, serán las determinantes de su desempeño.
- Responsabilidad: Nivel de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo y la supervisión que se ejerza sobre la labor encomendada.
- Recompensa: Percepción de los colaboradores con respecto a la remuneración recibida por el trabajo bien hecho.
- Desafío: Percepción de los trabajadores al asumir retos requeridos por el puesto.
- Relaciones: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre el buen ambiente laboral y las buenas relaciones interpersonales entre sus compañeros de trabajo y los directivos, sin exceder los límites de confianza y respeto.
- Cooperación: Existencia de un espíritu de ayuda mutua por parte de los directivos y miembros de la organización a fin de lograr los objetivos personales y profesionales.
- Estándares: Son parámetros o pautas que indican su alcance y cumplimiento por parte de los colaboradores, son establecidos por la dirección en términos de justicia y equidad.
- Conflicto: Capacidad que tienen los administrativos y trabajadores para aceptar opiniones diferentes y buscar soluciones adecuadas ante las diversas situaciones que se presenten.
- Identidad: Es el grado de compromiso, valor y pertenencia que siente un colaborador al considerarse elemento primordial e integrante clave dentro del equipo de trabajo de la organización.

2.3.10 Tipos de clima organizacional

El educador, Psicólogo organizacional y exponente de la teoría del comportamiento de Likert (citado por Chiavenato, 2006; Neyra y Ríos, 2016) considera que las organizaciones son diferentes dependiendo de las condiciones internas y externas que están presentes, es por eso que es necesario identificar el tipo de sistema administrativo de la organización, para luego indicar cuál es el más indicado a fin de mejorar la productividad, las relaciones interpersonales en el trabajo y la rentabilidad de la empresa. Establece cuatro tipos de sistemas:

a) Clima tipo autoritario - explotador: es un sistema autocrático y fuerte, coercitivo, y arbitrario, que controla rápidamente todo lo que ocurre dentro de la organización.

La dirección no tiene confianza en sus colaboradores, las decisiones en gran parte son tomadas por directivos de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados trabajan dentro de un ambiente de miedo, desconfianza, castigos y amenazas, ocasionalmente de recompensas. La comunicación es precaria, de forma vertical y descendente, donde los empleados reciben órdenes e instrucciones específicas por parte de sus jefes.

b) Clima tipo autoritario – paternalista: Sistema autoritario más condescendiente y menos estricto. Se mantiene el sistema I pero en menor grado.

La dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, permitiendo alguna delegación de autoridad de carácter rutinario en el nivel inferior, pero los directivos siguen tomando las decisiones mayores. Aquí los empleados son motivados mediante recompensas salariales, materiales y raras recompensas sociales, pero también se aplican sanciones y castigos. La comunicación es relativamente precaria y fluye hacia arriba de manera restringida. Bajo este tipo

de clima, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado, siempre y cuando se respeten las normas internas de la empresa.

- c) Clima tipo participativo – consultivo: sistema participativo (menos autoritario e impositivo), permite la participación en la toma de decisiones por parte de los empleados.

En este sistema existe un mayor grado de descentralización y confianza entre directivo-empleado, es decir el nivel superior consulta a los niveles inferiores, permitiendo la participación y delegación en toma de decisiones más específicas en su nivel. La comunicación es de tipo vertical y horizontal; se utilizan las recompensas materiales y simbólicas (prestigio, estatus) como motivación, los castigos son ocasionales.

- d) Clima tipo participativo - en grupo: Sistema democrático por excelencia.

La dirección tiene plena confianza en sus colaboradores, en este nivel la toma de decisiones son delegadas a los diversos niveles de la organización; la dirección controla únicamente los resultados. La comunicación es de manera ascendente, descendente, lateral y transversal, los trabajadores están motivados por la participación grupal y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, trabajo en equipo, las recompensas son simbólicas y sociales sin omisión de los materiales; existe una relación de amistad y confianza entre administración y los colaboradores.

Este último sistema es considerado en más importante debido a que en este nivel se puede aprovechar al máximo el talento que poseen los colaboradores de una empresa, los mismo que se verán reflejados en un buen desempeño laboral.

2.3.11 Importancia del clima organizacional

Diversos autores hablan sobre la importancia que tiene clima laboral en la empresa y la manera en que este se ve reflejado en el desempeño de los colaboradores.

Todas las empresas deberían estar enfocadas en brindar un ambiente agradable para sus empleados, realizando evaluaciones periódicas con la finalidad de conocer si la atmosfera laboral que ofrecen es agradable, esto a su vez permite que el individuo se sienta identificado con la empresa y se integre mejor en el equipo de trabajo.

En efecto Verdugo, Ochoa, Parada y Güereña (2015); Pons, López y Ranis (2012) (citados por Medina y Pallo, 2016) señalan que:

“El clima organizacional eficiente es fundamental porque impacta en la satisfacción y actitud de los colaboradores al repercutir automáticamente en su desempeño, además eleva la motivación y genera mayor compromiso y sentido de pertinencia de parte del personal, considerando que permitirá alcanzar los objetivos planteados por la empresa”(p.35).

En este caso Cardona (2002) (citado por Medina y Zanoni, 2016) sostiene:

“Si una empresa logra obtener un buen clima organizacional, lograra conseguir los objetivos que se planteó, encontrando en ellos resultados positivos como: trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, logro, afiliación, identificación y compromiso con la empresa, disciplina, colaboración, productividad, bajo ausentismo y rotación, satisfacción y adaptación” (p.26).

Mencionábamos que el clima organizacional se basaba en la influencia que este ejercía sobre el comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa y que “está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros. Cuando la

motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, animo, interés y colaboración entre los participantes” (Chiavenato, 2011, p.74). El mismo autor menciona que cuando “la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., llegando en casos extremos a estados de agresividad e inconformidad, típicos donde los miembros se enfrentan abiertamente a la organización” (Chiavenato, 2007, p.58).

2.3.12 Dimensiones del clima organizacional

Para este trabajo de investigación se tomaron los conceptos propuestos por Palma (2004) y tenemos:

Realización personal: Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro donde el trabajador puede aprender y desarrollarse para un progreso personal en la empresa. En tal sentido Fernández (2009) (citado por Casana, 2015) refiere que es una posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo, es decir que los trabajadores encontrarán apoyo y estímulos para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas de perfeccionamiento y capacitación efectivas que les permita desarrollarse personalmente y profesionalmente.

Involucramiento laboral: Identificación con los valores organizacionales y compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la organización, dicho de otro modo, es la aceptación que muestra el colaborador con la misión, objetivos y valores de la empresa, adoptándolos como propios e integrándolos a su equipo de trabajo. De tal manera, Litwin y Stringer (1978) (citado por Berbel, 2011) menciona que es

necesario que los trabajadores emanen espíritu de cooperación, es decir, el sentimiento de apoyo mutuo entre niveles superiores e inferiores, para obtener un mejor resultado en la labor realizada.

Supervisión: Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Por ejemplo:

El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.

La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar tarea y la productividad de los empleados. Casana (2015) añade que es importante que los supervisores y jefes directos brinden autonomía en la toma de decisiones y fomenten un clima positivo mediante el empoderamiento, con la finalidad que el trabajador perciba su ambiente laboral de modo favorable y mejore su productividad y motivación.

Comunicación: Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes internos. Por ejemplo: se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo, la institución fomenta y promueve la comunicación interna, ante esto Chiavenato (2000) menciona que una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común. En este sentido la comunicación interna es fundamental, no solo contribuye a crear un clima laboral saludable, sino que también potencia la productividad y favorece las relaciones interpersonales.

Condiciones laborales: Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. Ejemplo: La remuneración es atractiva en comparación con

otras organizaciones, se dispone de tecnología que facilite en trabajo. Según Schein (1996) (citado por Casana, 2015), los elementos del ambiente físico, tales como el espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, etc. son variables que afectan el clima organizacional, lo que ocasiona que los trabajadores no logren realizar un buen trabajo y cumplan con eficiencia las tareas encomendadas. En definitiva la empresa debe proporcionar un ambiente físico adecuado que le permita al colaborador el desarrollo eficiente de sus actividades, las mismas que se verán reflejadas en un mejor desempeño laboral.

2.4 Presuposición filosófica

El inicio del Génesis revela la propia naturaleza y el carácter de Dios, narra la creación del universo y del hombre. Se le encargo cuidar la tierra y todo lo que en ella había, con la finalidad de que pudiera hacer buen uso y multiplicar todo cuanto existía. Su trabajo consistía en utilizar todos sus talentos para administrar los recursos que existían en el jardín del edén.

Con la llegada del pecado por causa de Eva, Dios maldijo su propia creación, la tierra y sus habitantes experimentaron las terribles consecuencias de su mala decisión, ahora el trabajo se había tornado duro y sacrificado, la armonía que rodeaba la tierra desapareció, el caos y preocupación predominaron, ocasionando en sus integrantes una lucha por sobrevivir.

A partir de ese momento el hombre empieza a experimentar cambios bruscos en su ambiente de trabajo, la insatisfacción, frustración y/o malas condiciones físicas hacen que su rendimiento disminuya con el pasar de los años. Pero acaso ese fue el propósito de Dios en la creación. Dios instituye el trabajo con la finalidad dignificar al hombre y le otorga el poder de todo lo que hay, a fin de que este encuentre la satisfacción que el encontró al ver que todo lo que hizo fue bueno en gran manera (Gén. 1:31).

Moisés comprendió muy bien el propósito de Dios, durante su peregrinación con el pueblo de Israel, su liderazgo de tipo participativo (instruido por Jetro su suegro) le permitió delegar autoridad y funciones a hombres de las tribus que destacaban en sabiduría, temor a Dios y rectitud para ponerlos como líderes capaces de tomar decisiones justas y solucionar problemas sin ir contra de las normas y principios establecidos, que ayuden a alivianar su carga.

La Biblia es clara, los líderes deben ser los principales gestores de un ambiente laboral adecuado, que permita el correcto desempeño de sus colaboradores, preocupándose por mejorar cada día su productividad, capacitándolos para que desarrollen mejor sus funciones, siendo justos en todo momento, asumir un liderazgo de servicio, como el Jesús.

Finalmente White (1989) refiere que aquellos que poseen grandes cualidades afectivas tienen ante Dios la obligación de prodigarlas no solamente a sus amigos, sino a todos los que necesitan ayuda. Las cualidades sociales son talentos y hay que usarlas para beneficio de todos los que están al alcance de nuestra influencia.

2.5 Marco conceptual o términos

Competencias laborales: Es la capacidad productiva que posee un individuo, definida y medida a través del desempeño en un determinado contexto laboral, releja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, es decir son un conjunto de habilidades, patrones de comportamiento y clases de actitud que generan un desempeño superior.

Clima organizacional: Es la forma en la que un empleado percibe el ambiente que lo rodea, es decir son aquellas características que directa o indirectamente causan resultados en el comportamiento laboral.

Colaboradores: Termino que se usa para referirse a una persona que brinda su talento en beneficio de la empresa o para conseguir un fin común.

Universidad Peruana Unión: Institución perteneciente a la Iglesia Adventista del Séptimo Día, ubicada en Jr. Los Mártires N° 340 Urb. Santa Lucia, Morales, San Martín, lugar donde se llevó a cabo la presente investigación.

Autocontrol: Capacidad que posee un individuo para dominar y regular sus emociones e impulsos de manera voluntaria, con el propósito de alcanzar un mayor equilibrio personal al lograr regular su comportamiento.

Adaptabilidad: Capacidad de un trabajador para adaptarse a un nuevo medio o situación.

Capacidad de influencia: Capacidad que tiene una persona para influenciar en la forma de pensar o actuar de otra persona.

Liderazgo: Es la capacidad para dirigir un grupo o equipo de trabajo. Y la habilidad para influir en los demás, tanto en el comportamiento como en su forma de pensar.

Desempeño laboral: Es el rendimiento laboral manifestado por un trabajador al realizar sus funciones y tareas que son propias de su trabajo, dicho de otro modo, es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujetas a reglas establecidas con anterioridad (Stoner, 1994, p.510).

Resolución de conflictos: Son el conjunto de conocimientos y habilidades que posee una persona para intervenir en la resolución de conflictos de manera pacífica, mejor dicho actuar de mediador.

Negociación: Es la capacidad que posee una persona para promover una conversación entre dos o más personas y conseguir un arreglo de intereses discrepantes o llegar a mutuo acuerdo entre ambas partes.

Valores: El valor presente en las personas, ayuda a hacer elecciones y tomar decisiones correctas, beneficiando al que ejecuta la acción y al que forma parte de ambiente laboral.

Orientación al logro: Es el esfuerzo individual y en conjunto que hacen las personas de un equipo de trabajo, a fin de cumplir con los objetivos propuestos dentro del tiempo esperado.

CAPÍTULO III

Metodología

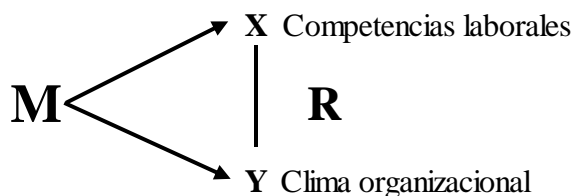
3.1 Tipo de la investigación

El tipo de estudio es descriptivo correlacional, pues está en coherencia con el objetivo de establecer relaciones entre las variables competencias laborales y clima organizacional de los colaboradores administrativos de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, 2017. (Hernandez, Fernandez, y Baptista, 2010).

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, ya que no se manipularon las variables de estudio durante la investigación, se observarán los fenómenos tal y como ocurren en su contexto natural, para después analizarlos. Es transversal porque se tomaron los datos en un solo momento. (Hernandez et al., 2010).

El diseño es el siguiente:



Donde:

M: Colaboradores pertenecientes al área administrativa de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto

X: Son las mediciones de la variable 1.

Y: Son las mediciones de la variable 2.

R: Es la correlación entre las variables.

3.3 Hipótesis y variables

3.3.1 Hipótesis principal

Existe relación significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.

3.3.2 Hipótesis derivadas

1. Existe relación significativa entre las competencias laborales y la realización personal de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.
2. Existe relación significativa entre las competencias laborales y el involucramiento laboral de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.
3. Existe relación significativa entre las competencias laborales y la supervisión de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.
4. Existe relación significativa entre las competencias laborales y la comunicación de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.
5. Existe relación significativa entre las competencias laborales y las condiciones laborales de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.

3.3.3 Identificación de variables

Variable X: Competencias laborales

1. Indicadores
 - a. Autocontrol

- b. Adaptabilidad
- c. Capacidad de influencia
- d. Liderazgo
- e. Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación
- f. Valores
- g. Orientación al logro

Variable Y: Clima organizacional

1. Indicadores

- a. Realización personal
- b. Involucramiento laboral
- c. Supervisión
- d. Comunicación
- e. Condiciones laborales

3.3.4 Operacionalización de variables

| Variables | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Categoría | Fuente de información | Instrumento |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Competencias laborales (X) | La capacidad consiente de regular los impulsos de manera voluntaria, con el objetivo de alcanzar un mayor equilibrio personal e interpersonal en un colaborador (Ortega, 2012). | Autocontrol emocional | 1. Mantengo el control en situaciones estresantes. | 1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo | Colaboradores de la Universidad Peruana Unión FT | Cuestionario, encuesta Carlos Ortega (2012), adaptado del cuestionario "EECOMLAB", elaborado bajo el modelo Assessment Center Sociopsicodramática (AC) |
| | | | 2. Soy capaz de dar explicaciones lógicas cuando he fracasado en alguna tarea o actividad. | | | |
| | | | 3. Hay condiciones de compromiso para implementar todas mis energías | | | |
| | | | 4. Las condiciones de mi institución cada vez me ponen más nervioso que nunca. | | | |
| | | | 5. Las condiciones de mi institución cada vez me ponen más nervioso que nunca. | | | |
| | | Autocontrol conductual | 6. Generalmente me dejo llevar por mis impulsos en el desarrollo de mis actividades laborales. | 1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo | | |
| | | | 7. En mis actividades generalmente respondo con calma a los requerimientos de los usuarios. | | | |
| | | | 8. En el desempeño de mis actividades puedo llegar a otros cuando estamos muy estresados. | | | |
| | | | 9. Mantengo una decisión, a pesar de las dificultades. | | | |
| | | | 10. Afronto las contrariedades manteniendo un nivel alto de efectividad. | | | |

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Adaptabilidad | Solución de problemas | 11. En mi trabajo generalmente tengo un espíritu de nuevas ideas. | 1= Totalmente en desacuerdo |
| Capacidad de un trabajador para adaptarse a un nuevo medio o situación (Ortega, 2012). | Prueba de realidad | 12. La situación de mi oficina me permite adaptarme a nuevas situaciones. | 2= En desacuerdo |
| | Flexibilidad | 13. Las situaciones de cambio en mi institución me permiten adaptarme fácilmente. | 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo |
| Capacidad de influencia | Identificación | 14. Las situaciones laborales mi institución me permite calcular mis palabras o acciones. | 1= Totalmente en desacuerdo |
| Capacidad que tiene un trabajador para determinar o alterar la forma de pensar o de actuar de uno u otro colaborador (Ortega, 2012). | Internalización | 15. Las situaciones laborales de mi institución me permiten emplear estrategias complejas para la toma de decisiones. | 2= En desacuerdo |
| | | 16. En mi institución las actividades laborales me permiten fácilmente convencer a los demás. | 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo |
| Liderazgo | El poder | 17. Me es posible desplegar y construir todo tipo de relaciones. | |
| Capacidad o habilidad que tiene un líder para influir, inducir, animar o motivar a sus colaboradores a llevar a cabo determinados objetivos de la organización, con entusiasmo y por voluntad propia (Ortega, 2012). | Comprensión fundamental de las personas | 18. Las condiciones de la institución permiten realizar un trabajo en equipo. | 1= Totalmente en desacuerdo |
| | | 19. Las condiciones de mi trabajo generalmente me permiten promover la efectividad del trabajo en equipo. | 2= En desacuerdo |
| | Inspirar a las personas | 20. En mi institución es fácil tener y aplicar una visión de futuro. | 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| | | 21. En mi institución me es fácil de buscar consensos en pro de ella. | 4= De acuerdo |
| Estilo de líder y | | 22. Asumo la visión del equipo como | 5= Totalmente de acuerdo |

| | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | el clima que este produce | mías. 23. Presto atención a las necesidades de los demás. | |
| Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación (Ortega, 2012) | Nivel de ejecución | 24. Los problemas de la institución no se pueden analizar apropiadamente para comprenderlo mejor y así resolverlo. | |
| El desempeño laboral, es el nivel alcanzado por los colaboradores en el logro de las metas. | | 25. Me es muy difícil identificar los elementos más importantes de un problema o asunto complejo. | |
| La resolución de conflictos, técnica, ensayada por los colaboradores experimentados que representan a las partes en disputa ofreciendo vías favorables para ambas partes. | Técnica que ofrece vías alternativas entre partes de disputa | 26. Las condiciones de mi institución y de mi oficina permiten tomar decisiones en forma adecuada. | 1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo |
| La negociación, proceso y técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo | Acordar | 27. Hay condiciones para que se resuelvan los problemas de los equipos de trabajo. | |
| Valores | | 28. Últimamente han aumentado los conflictos entre los trabajadores y no los puedo resolver. | |
| Los valores que produce el comportamiento de | Comportamiento | 29. Soy capaz de cumplir con todas mis responsabilidades plenamente. | 1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo, ni |
| | | 30. En la institución hay situaciones | |

| | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| un trabajador y beneficia tanto a quien lo ejercita como al que lo recibe (Ortega, 2012). | Beneficio social | que no parecen éticas. | | en desacuerdo 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo | |
| | | 31. Soy capaz de ser auténtico en todos mis actos. | | | |
| Orientación al logro | Posibilidad | 32. En el trabajo introduzco cambios concretos en el sistema o en el método con el fin de mejorar mi rendimiento. | | 1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo | |
| | | 33. En mi Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades. | | | |
| Esfuerzo que hace el individuo y equipo de trabajo, por cumplir con los objetivos planteados dentro del tiempo esperado. (Ortega, 2012). | Capacidad | 34. Tengo actitud de permanente éxito y logro. | | 1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo | |
| | | 35. Tenemos claras nuestras metas en la institución. | | | |
| | Merecimiento | 36. En el desarrollo de mis competencias generalmente realizo cálculos de costo-beneficio. | | | |
| | | 37. Tengo como meta permanente el mejoramiento de la calidad de nuestras actividades. | | | |
| Clima organizacional (Y) | Realización personal | Desarrollo personal | 38. Soy capaz de dar mayor y mejor servicio a nuestros usuarios. | | 1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre |
| | | | 39. A pesar de las dificultades en la institución, soy capaz de aprender permanentemente. | | |
| | Apreciación del trabajador con | | 40. Generalmente trato de apoyar las ideas que nos conduzcan a mayores logros. | | |
| | | | 41. Existen oportunidades de progresar la organización. | | |
| | | | 42. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados. | | |

Cuestionario,
encuesta

respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva del futuro (Palma, 2004).

- 43. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.
- 44. Se valora los altos niveles de desempeño.
- 45. Los jefes expresan reconocimiento por los logros.
- 46. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.
- 47. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.
- 48. La empresa promueve el desarrollo personal.
- 49. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.
- 50. Se reconocen los logros en el trabajo.

5= Siempre

Sonia Palma Carrillo (2004), escala adaptada de "CL-SPC" (clima laboral)

Involucramiento laboral

Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización (Palma, 2004).

Identificación

- 51. Se siente compromiso con el éxito en la organización.
- 52. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.
- 53. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.
- 54. Los trabajadores están comprometidos con la organización.
- 55. En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.
- 56. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal.
- 57. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.

- 1= Nunca
- 2= Casi nunca
- 3= A veces
- 4= Casi siempre
- 5= Siempre

Internalización

| | | | |
|------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| | | 58. Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo del personal. | |
| | | 59. Están bien definidos la visión, misión y valores en la institución. | |
| | | 60. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral. | |
| Supervisión | Servicio | 61. El Jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. | |
| | | 62. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo. | |
| | | 63. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea. | |
| | | 64. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo. | 1= Nunca |
| | | 65. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas. | 2= Casi nunca |
| | Evaluación | 66. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas. | 3= A veces |
| | | 67. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo. | 4= Casi siempre |
| | | 68. Los objetivos del trabajo están claramente definidos. | 5= Siempre |
| | | 69. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos. | |
| | | 70. Existe un trato justo en la empresa. | |
| Comunicación | Emisor | 71. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. | 1= Nunca |
| Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia | | 72. En mi oficina, la información fluye adecuadamente. | 2= Casi nunca |
| | | | 3= A veces |
| | | | 4= Casi siempre |
| | | | 5= Siempre |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma (Palma, 2004). | Receptor | 73. En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa. | |
| | | 74. Existen suficientes canales de comunicación. | |
| | | 75. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía. | |
| | Mensaje | 76. En la institución se afrontan y superan los obstáculos. | |
| | | 77. La institución fomenta y promueve la comunicación interna. | |
| | Canal | 78. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen. | |
| 79. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas. | | | |
| Codificación y de decodificación | | 80. Se conocen los avances en otras áreas de la organización. | |
| Condiciones laborales Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas (Palma, 2004). | Seguridad laboral | 81. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí. | 1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre |
| | | 82. Los objetivos de trabajo son retadores. | |
| | | 83. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad. | |
| | Condiciones de trabajo | 84. El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado. | |
| | | 85. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede. | |
| | | 86. Existe buena administración de los recursos. | |
| | | 87. La remuneración es atractiva en | |

comparación con la de otras
organizaciones.

88. La remuneración es atractiva en
comparación con la de otras
organizaciones.

89. Se dispone de tecnología que
facilita el trabajo.

90. La remuneración está de acuerdo al
desempeño y los logros.

3.4 Población y técnicas de investigación

3.4.1 Delimitación espacial y temporal

Esta investigación se realizará en la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, Distrito de Morales, Provincia y Departamento de San Martín. El periodo será de 10 meses, a partir del mes de abril del 2017 a enero del 2018.

3.4.2 Delimitación de la población y muestra

La población del presente estudio está constituida por 250 colaboradores del área administrativa pertenecientes a la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, los cuales cumplen con las necesidades de la investigación.

La muestra está conformada por los 62 colaboradores del área administrativa de la Universidad Peruana Unión. Asimismo, la muestra se rige por los siguientes criterios:

- a) Criterios de inclusión: Colaboradores de las áreas administrativas que figuren en planilla, como mínimo 6 meses, personal perteneciente a las áreas de Dirección General, Gerencia General, Bienestar Universitario, Dirección Académica, Secretaría Académica, Gerencia de Servicios, Acreditación y Planificación, Dirección General de Sistemas, Dirección de Investigación, Gestión del Talento Humano, Asesoría Legal, Imagen Institucional, Área Financiera, Instituto de Idiomas, Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), Programa de Educación a Distancia (PROESAD), Facultad de Ciencias Empresariales, Facultad de Ingeniería y Arquitectura y la Facultad de Ciencias de la Salud.

Tabla 2.

Personal de la Universidad Peruana Unión por áreas administrativas

| Área | Nº |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| Dirección General | 1 |
| Gerencia General | 1 |
| Bienestar Universitario | 2 |
| Dirección Académica | 3 |
| Secretaría Académica | 4 |
| Gerencia de Servicios | 2 |
| Acreditación y Planificación | 2 |
| Dirección General de Sistemas | 7 |
| Dirección de Investigación | 1 |
| Gestión del Talento Humano | 3 |
| Asesoría Legal | 1 |
| Imagen Institucional | 2 |
| Área Financiera | 8 |
| Instituto de Idiomas | 2 |
| Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) | 2 |
| Programa de Educación Superior a Distancia (PROESAD) | 4 |
| Facultad de Ciencias Empresariales | 6 |
| Facultad de Ingeniería y Arquitectura | 8 |
| Facultad de Ciencias de la Salud | 3 |
| Total | 62 |

Fuente: Elaboración propia.

- b) Criterios de exclusión: Docentes a tiempo parcial y completo, Área de Servicios, Capellanes, practicantes pre-profesionales, y personal no docente contratado a tiempo parcial.

3.5 Plan del procesamiento de datos

3.5.1 Diseño de instrumentos de investigación

Para poder recolectar los datos de la muestra, se utilizó la técnica de encuestas, así como el instrumento de cuestionarios, que fue previamente elaborado y revisado sobre la base de las variables que mejor explican las competencias laborales.

Tabla 3.
Escala en la encuesta de las competencias laborales

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|
| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.

Escala de la encuesta del clima organizacional

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | siempre |

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2 Técnicas de recolección de datos

La técnica empleada es la encuesta, ya que está integrada por un conjunto de recursos destinados a recoger y analizar información, mejor dicho son preguntas relacionadas a una o más variables a medir en unidades y grupos de personas, para lo cual se hace uso de un cuestionario. (Hernandez et al., 2010).

Se han extraído 40 preguntas del cuestionario EECOMLAB automatizado (Escala de evaluación de competencias laborales). Es un instrumento psicométrico diseñado y validado en Lima por Ortega (2012), el mismo que permite evaluar siete (7) factores de competencias laborales: Autocontrol (10), adaptabilidad (3), capacidad de influencia (3), liderazgo (7), desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación (5), valores (3), orientación (9), consta de 40 ítems reunidos que facilita al encuestado jerarquizar los ítems de cada grupo en orden de importancia, en una escala que va del uno (1) como menor valor, hasta cinco (5) como máximo valor. El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem; el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 40 y 280. Los puntajes altos

significan una "Alta Competencia laboral" y los puntajes bajos una "Baja Competencia laboral". Se mantuvo toda la estructura.

a) Características generales

- Es un instrumento creado en el medio y para el medio latinoamericano.
- Está diseñado para identificar características y condiciones de las personas que determinan, el nivel de percepción global del ambiente laboral y especifica con relación a la realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Este instrumento puede ser utilizado para conocer el nivel de competencias laborales que posee un colaborador en el puesto que ocupa.

Para medir el clima organizacional se utilizó en la escala de Clima Laboral SL-SPC elaborada por Palma (2004) en Lima. Este instrumento está formado por 50 ítems, compuesta por cinco factores: Realización personal (10), involucramiento laboral (10), supervisión (10), comunicación (10), y condiciones laborales (10). Puede ser utilizada de manera individual o colectiva, con una duración aproximada de 30 minutos. El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem; el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 50 y 250. Los puntajes altos significan una "Clima Organizacional Favorable" y los puntajes bajos una "Clima Organizacional Desfavorable". Se mantuvo toda la estructura.

3.5.3 Técnicas para el procesamiento de la información

Para el análisis de los datos recogidos en la presente investigación se utilizará el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, versión 22.0 para Windows), el mismo que permitirá analizar de manera confiable los datos recolectados. Asimismo para la debida interpretación se utilizara Rho Spearman.

CAPÍTULO IV

Resultados y discusiones

4.1 Fiabilidad del instrumento de la investigación

El alfa de Cronbach del instrumento de recolección de datos tuvo un valor de 0.925, lo cual indica alta fiabilidad (Hernandez et al., 2010). El valor mínimo aceptable del alfa de Cronbach para considerar la confiabilidad del instrumento es 0.7 (Almeida, Santos & Costa, 2010).

4.2 Información general

Tabla 5.

Características sociodemográficas de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017

| Socio-demográfica | Frecuencia | Porcentaje | |
|---------------------------|------------|------------|-------|
| Género | Femenino | 22 | 35.5 |
| | Masculino | 40 | 64.5 |
| | Total | 62 | 100.0 |
| Edad | 20-30 años | 44 | 71.0 |
| | 31-40 años | 11 | 17.7 |
| | 41-50 años | 3 | 4.8 |
| | 51-60 años | 4 | 6.5 |
| | Total | 62 | 100.0 |
| Grado académico | Técnico | 16 | 25.8 |
| | Bachiller | 41 | 66.1 |
| | Magíster | 5 | 8.1 |
| Condición laboral | Total | 62 | 100.0 |
| | Misionero | 8 | 12.9 |
| | Empleado | 16 | 25.8 |
| | Contratado | 38 | 61.3 |
| | Total | 62 | 100.0 |
| Tiempo en el cargo actual | 1-5 años | 56 | 90.3 |
| | 6-10 años | 6 | 9.7 |
| | Total | 62 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 se muestra las características sociodemográficas de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. Según género, 64.5% es masculino, mientras que el 35.5% es femenino. Asimismo, la mayoría se encuentra en una edad de 20 a 30 años (71%), seguido de la edad de 31 a 40 años (17.7%), en menor porcentaje de 51 a 60 años (6.5%) y finalmente de 41 a 50 años (4.8%). Con respecto al grado académico el 66.1% tienen grado de Bachiller, el 25.8% poseen grado técnico y solo el 8.1% tienen grado de Magíster. Con relación a la condición laboral el 61.3% del personal encuestado son contratados, mientras que el 25.8% son empleados y el 12.9% son misioneros. Por último, el tiempo en el cargo actual el 90.3% tiene de 1 a 5 años y el 9.7% tiene entre 6 a 10 años en el cargo actual.

Tabla 6.

Nivel de competencias laborales y sus dimensiones de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017

| Variable/ dimensión | Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------|---------------------------------|------------|------------|
| Competencias laborales | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 5 | 8.1 |
| | De acuerdo | 56 | 90.3 |
| | Totalmente de acuerdo | 1 | 1.6 |
| | Total | 62 | 100.0 |
| Autocontrol | En desacuerdo | 1 | 1.6 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 25 | 40.3 |
| | De acuerdo | 35 | 56.5 |
| | Total | 62 | 100.0 |
| Adaptabilidad | En desacuerdo | 2 | 3.2 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 3 | 4.8 |
| | De acuerdo | 29 | 46.8 |
| | Total | 62 | 100.0 |
| Capacidad de influencia | En desacuerdo | 1 | 1.6 |
| | Totalmente de acuerdo | 28 | 45.2 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 13 | 21.0 |
| | Total | 62 | 100.0 |
| Liderazgo | De acuerdo | 19 | 30.6 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 5 | 8.1 |
| | Total | 62 | 100.0 |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------|----|-------|
| | Totalmente de acuerdo | 14 | 22.6 |
| | Total | 62 | 100.0 |
| | En desacuerdo | 7 | 11.3 |
| Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 38 | 61.3 |
| | De acuerdo | 17 | 27.4 |
| | Total | 62 | 100.0 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 12 | 19.4 |
| Valores | De acuerdo | 41 | 66.1 |
| | Totalmente de acuerdo | 9 | 14.5 |
| | Total | 62 | 100.0 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 1 | 1.6 |
| Orientación al logro | De acuerdo | 44 | 71.0 |
| | Totalmente de acuerdo | 17 | 27.4 |
| | Total | 62 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 6 muestra el nivel de competencias laborales y sus dimensiones de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. En cuanto a la variable competencias laborales el 8.1% de los encuestados respondió que no está ni de acuerdo, ni en acuerdo, el 90.3% manifestaron estar de acuerdo y el 1.6% totalmente de acuerdo. En cuanto a las dimensiones, las que alcanzaron el nivel “de acuerdo” son: Autocontrol (56.5%), adaptabilidad (46.8%), capacidad de influencia (46.8%), liderazgo (69.4%), valores (66.1%) y orientación al logro (71%). La dimensión desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación alcanzó el nivel “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (61.3%).

Tabla 7.

Nivel de clima organizacional y sus dimensiones de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017

| Variable/dimensión | Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------|--------------|------------|------------|
| Clima organizacional | Casi siempre | 46 | 74.2 |
| | Siempre | 16 | 25.8 |
| | Total | 62 | 100.0 |
| Realización personal | A veces | 8 | 12.9 |
| | Casi siempre | 38 | 61.3 |
| | Siempre | 16 | 25.8 |
| Involucramiento laboral | Total | 62 | 100.0 |
| | A veces | 1 | 1.6 |

| | | | |
|-----------------------|--------------|----|-------|
| | Casi siempre | 44 | 71.0 |
| | Siempre | 17 | 27.4 |
| | Total | 62 | 100.0 |
| | A veces | 2 | 3.2 |
| Supervisión | Casi siempre | 27 | 43.5 |
| | Siempre | 33 | 53.2 |
| | Total | 62 | 100.0 |
| Comunicación | Casi siempre | 18 | 29.0 |
| | Siempre | 44 | 71.0 |
| | Total | 62 | 100.0 |
| Condiciones laborales | A veces | 3 | 4.8 |
| | Casi siempre | 47 | 75.8 |
| | Siempre | 12 | 19.4 |
| | Total | 62 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 7 muestra el nivel de clima organizacional y sus dimensiones de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. En cuanto a la variable clima organizacional el 74.2% de los encuestados respondió que lo hace casi siempre, el 25.8% manifestaron hacerlo siempre. En cuanto a las dimensiones, las que alcanzaron el nivel “casi siempre” son: Realización personal (61.3%), involucramiento laboral (71%) y condiciones laborales (75.8%). La dimensión supervisión (53.2%) y comunicación (71%) alcanzaron el nivel “siempre”.

4.3 Prueba de hipótesis

4.3.1 Hipótesis general

H₀: No existe relación significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.

H₁: Existe relación significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.

Regla de decisión

-Si el p valor es $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula (H_0).

-Si el p valor $< 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa (H_1).

Tabla 8.

Análisis de correlación entre las competencias laborales y el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017

| Competencias laborales | Clima organizacional | | |
|------------------------|----------------------|---------|----|
| | Rho de Spearman | p-valor | N |
| | ,457** | .000 | 62 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01.

En la Tabla 8 se presenta la relación entre las competencias laborales y el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,457 (correlación positiva media) y un p valor igual a 0,000 (p-valor < 0.05), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, las competencias laborales se relacionan significativamente con el clima organizacional de los trabajadores. Indicando que a mejor desarrollo de competencias laborales, el nivel de clima organizacional también mejorara.

4.3.2 Primera hipótesis específica

H₀: No existe relación significativa entre las competencias laborales y la realización personal de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.

H₁: Existe relación significativa entre las competencias laborales y la realización personal de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.

Regla de decisión

-Si el p valor es $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula (H_0).

-Si el p valor $< 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa (H_1).

Tabla 9.

Análisis de correlación entre las competencias laborales y la realización personal de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017

| Competencias laborales | Realización personal | | |
|-------------------------------|-----------------------------|---------|----|
| | Rho de Spearman | p-valor | N |
| | ,427** | .001 | 62 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01

En la Tabla 9 se presenta la relación entre las competencias laborales y la realización personal de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,427 (correlación positiva media) y un p valor igual a 0,001 (p-valor < 0.05), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, las competencias laborales se relacionan significativamente con la realización personal de los trabajadores. Indicando que a mejor desarrollo de las competencias laborales, el nivel de realización personal también mejorará.

4.3.3 Segunda hipótesis específica

H₀: No existe relación significativa entre las competencias laborales y el involucramiento laboral de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.

H₁: Existe relación significativa entre las competencias laborales y el involucramiento laboral de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.

Regla de decisión

-Si el p valor es $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula (H_0).

-Si el p valor $< 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna (H_1).

Tabla 10.

Análisis de correlación entre las competencias laborales y el involucramiento laboral de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017

| Competencias laborales | Involucramiento laboral | | |
|------------------------|-------------------------|---------|----|
| | Rho de Spearman | p-valor | N |
| | ,444** | .000 | 62 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01

En la Tabla 10 se presenta la relación entre las competencias laborales y el involucramiento laboral de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,444 (correlación positiva media) y un p valor igual a 0,000 (p-valor < 0.05), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, las competencias laborales se relacionan significativamente con el

involucramiento laboral de los trabajadores. Indicando que a mejor desarrollo de competencias laborales, el nivel del involucramiento laboral también mejorara.

4.3.4 Tercera hipótesis específica

H₀: No existe relación significativa entre las competencias laborales y la supervisión de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.

H₁: Existe relación significativa entre las competencias laborales y la supervisión de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.

Regla de decisión

-Si el p valor es $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula (H_0).

-Si el p valor $< 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa (H_1).

Tabla 11.

Análisis de correlación entre las competencias laborales y la supervisión de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.

| Competencias laborales | Supervisión | | |
|------------------------|-----------------|---------|----|
| | Rho de Spearman | p-valor | N |
| | ,200 | .119 | 62 |

En la Tabla 11 se presenta la relación entre las competencias laborales y la supervisión de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,200 (correlación positiva baja) y un p valor igual a 0,119 ($p\text{-valor} < 0.05$), por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, es decir, las competencias laborales no se relacionan con la supervisión de los trabajadores.

Indicando que al mejorar el desarrollo de competencias laborales, no mejorara la supervisión de los colaboradores.

4.3.5 Cuarta hipótesis específica

H₀: No existe relación significativa entre las competencias laborales y la comunicación de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.

H₁: Existe relación significativa entre las competencias laborales y la comunicación de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.

Regla de decisión

-Si el p valor es $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula (H_0).

-Si el p valor $< 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna (H_1).

Tabla 12.

Análisis de correlación entre las competencias laborales y la comunicación de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017

| Competencias laborales | Comunicación | | |
|------------------------|-----------------|---------|----|
| | Rho de Spearman | p-valor | N |
| | ,374** | .003 | 62 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01

En la Tabla 12 se presenta la relación entre las competencias laborales y la comunicación de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,374 (correlación positiva media) y un p valor igual a 0,003 (p-valor < 0.05), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, las

competencias laborales se relacionan significativamente con la comunicación de los trabajadores. Indicando que a mejor desarrollo de competencias laborales, el nivel de la comunicación también mejorara.

4.3.6 Quinta hipótesis específica

H₀: No existe relación significativa entre las competencias laborales y las condiciones laborales de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.

H₁: Existe relación significativa entre las competencias laborales y las condiciones laborales de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017.

Regla de decisión

-Si el p valor es $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula (H_0).

-Si el p valor $< 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa (H_1).

Tabla 13.

Análisis de correlación entre las competencias laborales y las condiciones laborales de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017

| Competencias laborales | Condiciones laborales | | |
|------------------------|-----------------------|---------|----|
| | Rho de Spearman | p-valor | N |
| | ,296* | .020 | 62 |

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05

En la Tabla 13 se presenta la relación entre las competencias laborales y las condiciones laborales de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se obtuvo el

coeficiente de 0,296 (correlación positiva baja) y un p valor igual a 0,020 (p -valor < 0.05), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, las competencias laborales se relacionan significativamente con las condiciones laborales. Indicando que a mejor desarrollo de competencias laborales, el nivel de las condiciones laborales también mejorara.

4.4 Discusiones

El principal objetivo de esta investigación fue determinar si existe relación significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional percibido por los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017, mediante el instrumento que permitió evaluarlos. Donde se encontró que si existe relación significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional ($r = .457^{**}$; $p < .000$). Datos similares que se pueden observar en la investigación del Ortega, (2015) quien encontró que si existe relación directa y positiva entre las competencias laborales y el clima organizacional ($r = .627^{**}$; $p < .000$), es decir, hay dependencia del clima organizacional con respecto a las competencias laborales; por su parte Casique & Vines (2016) llevaron a cabo un estudio en Lima sobre “El desarrollo de las competencias laborales y el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación benéfica PRISMA”. El objetivo fue determinar el desarrollo de las competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal administrativo de la ONG Prisma. La muestra estuvo conformada por 50 trabajadores entre hombres y mujeres. La investigación fue de tipo aplicativo, nivel evaluativa de diseño no experimental, donde se utilizó el cuestionario para medir las variables. Los resultados muestran que el desarrollo de las competencias laborales es de 92.38% influyen significativamente en la variable del desempeño del personal administrativo de la ONG Asociación Benéfica Prisma.

De igual manera Condori (2013) realizó una investigación denominada las competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, año 2011. El objetivo fue determinar la influencia de las competencias laborales que caracterizan al personal que labora en la Municipalidad sobre su desempeño en la entidad, la muestra fue de 82 personas distribuidas en las áreas de Alcaldía y Órganos de Asesoramiento 27, Órganos de Apoyo 25 y Órganos de Línea 30, a quienes se les aplicaron Test para determinar las competencias del personal y un Test para determinar en nivel de desempeño laboral del personal de la entidad, siendo una investigación no experimental de tipo descriptiva y correlacional. Se concluye que si existe relación significativa entre las competencias laborales y el desempeño del personal de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, donde el nivel medio de las competencias laborales que caracterizan al personal son adecuadas, siendo la competencia de comunicación la más destacada y la de competencia de acción estratégica la que se debe mejorar principalmente. El nivel medio del desempeño laboral que caracteriza al personal se encontró que es adecuado; siendo el indicador denominado fortaleza el más destacado y la perspectiva el aspecto a mejorar.

Los enfoques de las competencias laborales muestran relación respecto a las competencias técnicas que posee el personal, resultados obtenidos de la tarea, comportamientos/capacidades clave de las personas para la competitividad organizacional y desempeño superior en la empresa.

También se encontró que el clima organizacional, como sistema, refleja el estilo de vida completo de una organización; si este clima es mejorado, por implicancia se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización (Pelaes, 2010).

Entonces es allí donde encontramos la relación directa de las variables en estudio, si la empresa logra obtener un buen clima organizacional, lograra conseguir los objetivos que se planteó como: trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, logro, afiliación, identificación y compromiso con la empresa, disciplina, colaboración, productividad, bajo ausentismo y rotación, satisfacción y adaptación” Cardona (2002) (citado por Medina y Zanoni, 2016, p.26)

En cuanto al primer objetivo específico: Determinar si existe relación significativa entre las competencias laborales y la realización personal de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. Los resultados permiten confirmar que si existe relación significativa ($r = .427^{**}; .001$) entre las competencias laborales y la realización personal de los trabajadores. En tal sentido Chiavenato (2009) refiere que las competencias esenciales para la organización, competencias funcionales, competencias administrativas y las competencias individuales aportan grandes cambios a la empresa logrando diferenciarlas de las demás, es decir el conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones, y conductas que posee una persona, le permiten la realización exitosa de una actividad (Rodríguez y Feliú (citado por Gómez y Mendoza, 2013)). Además se percibe que la realización personal en la empresa genera la posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo, es decir que los trabajadores encontraran apoyo y estímulos para el crecimiento propio, mediante competencias orientación a logro, valores y capacitación efectivas que les permita desarrollarse personalmente y profesionalmente. (Fernández (2009) (citado por Casana, 2015)).

En cuanto al segundo objetivo específico: Determinar si existe relación significativa entre las competencias laborales y el involucramiento laboral de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. Los resultados permiten confirmar que si existe relación significativa ($r = .427^{**}; .001$) entre las competencias laborales y el

involucramiento laboral de los trabajadores. Ahora bien, como menciona Lévy-Leboyer (1992) las competencias individuales y las competencias de la empresa tienen una estrecha relación, las primeras representan una integración y una coordinación de savoir faire, conocimientos y cualidades individuales, y las segundas están compuestas por la integración y la coordinación de las competencias individuales, es decir estas competencias son de vital importancia para la persona y la empresa. (p.85). Así como lo afirma Litwin y Stringer (1978) (citado por Berbel, 2011), es necesario que los trabajadores emanen espíritu de cooperación y adaptabilidad al nuevo medio, es decir, el sentimiento de apoyo mutuo e incorporación de nuevos conocimientos entre los niveles, para obtener un mejor resultado en la labor realizada.

En cuanto al tercer objetivo específico: Determinar si existe relación significativa entre las competencias laborales y la supervisión de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. Los resultados permiten confirmar que no existe relación significativa ($r = .200; .119$) entre las competencias y la supervisión de los trabajadores. En este objetivo la relación es baja, la misma que no interviene en la supervisión. Por su parte Casana (2015) añade que es importante que los supervisores y jefes directos brinden autonomía en la toma de decisiones y fomenten un clima positivo mediante el empoderamiento, con la finalidad que el trabajador perciba su ambiente laboral de modo favorable y mejore su productividad y motivación. (...)

En cuanto al cuarto objetivo específico: Determinar si existe relación significativa entre las competencias laborales y la comunicación de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. Los resultados permiten confirmar que si existe relación significativa ($r = .374^{**}; .003$) entre las competencias laborales y la comunicación de los trabajadores. En relación a esto Hellriegel & Slocum Jr. (2009) mencionan que en esta competencia se incluyen los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear

todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones, en otras palabras esta competencia, es como el sistema circulatorio del cuerpo, en el sentido que nutre y transporta información que se requiere para lograr la realización de las metas propuesta en la organización.

En cuanto al quinto objetivo específico: Determinar si existe relación significativa entre las competencias laborales y las condiciones laborales de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. Los resultados permiten confirmar que si existe relación significativa ($r = .296^*$; $.020$) entre las competencias laborales y las condiciones laborales de los trabajadores. En este caso Moreno (2003) (citado por Casique y Vinces, 2016) afirman: “que existen habilidades, capacidades, conocimientos, que permiten un desempeño superior, (...) al enfocarse en qué trabajo se realiza y cómo. Las competencias se enmarcan dentro del contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad” (p.25).

CAPITULO V

Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Bajo la interpretación y el análisis de los resultados del trabajo de investigación titulado competencias laborales y su relación con el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017, se realizaron las siguientes conclusiones en función a los objetivos planteados:

- a) Respecto al objetivo general propuesto, se concluye que si existe relación significativa ($r = .457^{**}$; $p < .000$) entre las competencias laborales y el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, es decir, a mejor desarrollo de competencias laborales, mejor nivel de clima organizacional en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión.
- b) Para el primer objetivo específico, se concluye que si existe relación significativa ($r = .457^{**}$; $p < .001$) entre las competencias laborales y la realización personal en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, es decir, a mejor desarrollo de competencias laborales, mejor nivel de realización personal en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión.
- c) Asimismo, en segundo objetivo específico, se concluye que si existe relación significativa ($r = .444^{**}$; $p < .000$) entre las competencias laborales y el involucramiento laboral de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, es decir, a mejor desarrollo de competencias laborales, mejor nivel de involucramiento laboral en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión.

- d) Con respecto al tercer objetivo específico, se concluye que no existe relación significativa ($r = .200^{**}$; $p < .119$) entre las competencias laborales y la supervisión en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, es decir, que al mejorar las competencias laborales, no mejorara la supervisión en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión.
- e) Con respecto al cuarto objetivo específico, se concluye que si existe relación significativa ($r = .374^{**}$; $p < .003$) entre las competencias laborales y la comunicación en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, es decir, a mejor desarrollo de competencias laborales, mejor nivel de comunicación en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión.
- f) Finalmente, respecto al quinto objetivo específico, se concluye que si existe relación significativa ($r = .296^{**}$; $p < .020$) entre las competencias laborales y las condiciones laborales de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, es decir, a mejor desarrollo de competencias laborales, mejor nivel de condiciones laborales en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión.

5.2 Recomendaciones

Luego de haber concluido la siguiente investigación, se plantean las recomendaciones útiles para futuras investigaciones:

1. Elaboración de planes de desarrollo de competencias para los distintos niveles y áreas de la empresa teniendo en cuenta que los resultados muestran niveles de competencias medio, que se puede potenciar: autocontrol (56.5%), adaptabilidad (46.8%), capacidad de influencia (46.8%), liderazgo (69.4%), desempeño laboral (61.3%), resolución de conflictos, negociación, valores y orientación al logro (61.3%), de manera que fortalezca el clima organizacional.

2. Instaurar talleres para evaluar y diagnosticar el nivel de autocontrol que poseen los trabajadores con respecto labor realizada, y cómo influye en el desarrollo de sus actividades laborales.
3. Establecer programas de inducción laboral, que permitan evaluar el nivel de adaptabilidad de un trabajador en su puesto de trabajo, guiar, acompañar y corregir el proceso de aprendizaje de cada colaborador, para crear un ambiente de participación y compromiso con las metas de la institución.
4. Evaluar el nivel de influencia y liderazgo que ejercen los jefes de áreas sobre el personal bajo su responsabilidad, a fin de alinear los intereses personales con los objetivos organizacionales.
5. Para mejorar el desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación, los trabajadores deben ser capacitados/perfeccionados mediante programas, talleres (trimestrales, semestrales, anuales, etc.) que permitan incrementar los recursos para negociar y resolver conflictos.
6. Elaborar un cronograma de actividades para capacitar y dar a conocer a los colaboradores sobre los valores que identifican a la institución y que deben guiar su conducta y accionar en el trabajo.
7. Iniciativas de mejoramiento de la oferta de formación y capacitación, alineándola con los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes que el desarrollo productivo de la empresa requiere de sus colaboradores.
8. Finalmente se sugiere realizar futuras investigaciones de tipo aplicativo con un enfoque cualitativo y con un diseño experimental donde se trabaje las variables en estudio para mejorar las diferentes áreas de la Universidad Peruana Unión, de tal manera que ayude a fortalecer y optimizar las relaciones en los colaboradores.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias* (Granica S.).
- Argyris, C. (1958). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 501–520.
<http://doi.org/10.2307/2390797>
- Becerra, M., & Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Universidad de Chile. Retrieved from
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria MBecerra FCampos.pdf?sequence=1>
- Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos* (Centaures). Barcelona: Editorial UOC, S.L. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC>
- Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8–19. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. (J. Wiley & Sons, Eds.). New York: Wiley. Retrieved from
<https://books.google.com.pe/books?id=KmFR7BnLdCoC>
- Casana, M. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy*. Universidad Privada Antenor Orrego. Retrieved from
http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2310/1/RE_MAESTRIA_EDU_LORRAINE.LOMBARDI_USO.DE.CORTOMETRAJES.COMO.ESTRATEGIA.DIDACTICA.PARA.MEJORAR.LA.COMPETENCIA_DATOS.PDF
- Casique, K., & Vines, E. (2016). *El desarrollo de las competencias laborales y el*

desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental asociación benéfica PRISMA, Lima. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Retrieved from [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/20.500.11818/1022/1/CASIQUE RAMIREZ%2C KELLY.pdf](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/20.500.11818/1022/1/CASIQUE_RAMIREZ%2C_KELLY.pdf)

Castillo, S. (2016). *Evaluación de competencias laborales específicas de los colaboradores del área de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, año 2016.* Universidad César Vallejo. Retrieved from <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/427>

Chávez, S., De las Salas, M., & Bozo, R. (2015). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. *CICAG*, 12(2), 178–196. Retrieved from <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/3558/4850>

Chiang, M., Nuñez, A., & Huerta, P. (2012). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *Revista Icade. Revista de Las Facultades de Derecho Y Ciencias Económicas Y Empresariales*, 0(72), 49–74. Retrieved from <http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/407/327>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (McGraw-Hil). Colombia.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (6th ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=M1EdAQAACAAJ>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8th ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. Retrieved from https://www.academia.edu/13316058/Administracion_de_recursos_humanos_8va_edici

on_-_Idalberto_Chiavenato

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9th ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Retrieved from

https://www.academia.edu/13313885/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Idalberto_Chiavenato?auto=download

Clearc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2013). Liderazgo y su influencia sobre el clima.

Programa de Diplomado E Salud Pública Y Salud Familiar. Osorno. Retrieved from

<http://www.medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno>

2006/Liderazgo y su influencia sobre el clima

laboral.pdf%0Ahttp://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno

2006/Liderazgo y su influencia sobre el c

Condori, G. (2013). *Las competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal*

de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, en el

año 2011. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Universidad Nacional Jorge

Basadre Grohmann. Retrieved from <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/752>

Coste, H., Lugo, Z., Zambrano, E., & García, C. (2017). Competencias laborales en el Banco

Occidental de descuento. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas -ORBIS*,

12(36), 45–65. <http://doi.org/123053947>

Del Cóndor, A. (2012). *Gestión de conocimiento como estrategia de desarrollo de*

competencias del talento humano en la Universidad Nacional del Altiplano. Universidad

Nacional del Altiplano. Retrieved from

[http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/227/EPG541-00541-](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/227/EPG541-00541-01.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[01.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/227/EPG541-00541-01.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Ducci, M. (2016). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Guanajuato.
- Frías, J., & Véliz, J. (2013). La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa. *Técnica Administrativa*, 12(1), 10. <http://doi.org/1666-1680>
- Gellerman, S. W. (1960). *People, Problems and Profits*. McGraw-Hill. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=mPWTnQEACAAJ>
- Gómez, C., & Mendoza, L. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S*. Universidad de Cartagena.
- González, A., Jiménez, A. C., & Reyes, M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(2), 25–41. Retrieved from <http://ezproxy.concytec.gob.pe:2088/ehost/detail/detail?sid=4d8f6f31-4e39-4290-90b1-87345bbc9afa%40sessionmgr4006&vid=0&hid=4114&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHNzbyZsYW5nPWVzJnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=114316710&db=fua>
- Granados, M. A. (2013). *Desarrollo competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - año 2013*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Retrieved from http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3509/1/Granados_mm.pdf
- Hellriegel, D., & Slocum Jr., J. W. (2009). *Comportamiento organizacional, 12a. ed.* (Cengage Le). México. Retrieved from <https://librospsique.files.wordpress.com/2016/12/comportamiento-organizacional-12ed-don-hellriegel-john-w-slocum.pdf>

- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación. Metodología de la investigación*. Retrieved from <http://www.casadellibro.com/libro-metodologia-de-la-investigacion-5-ed-incluye-cd-rom/9786071502919/1960006>
- Hospinal, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S . A . C . *Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral En La Empresa F Y D Inversiones*, 16(162), 75–78. <http://doi.org/ISSN: 1560-9146>
- Lévy-Leboyer, C. (1992). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. (G. 2000, Ed.). Barcelona: Gestión 2000. Retrieved from https://books.google.com.pe/books?id=Q_UFAAAACAAJ
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=NR1HAAAAMAAJ>
- Mamani, O. (2016). *Competencias laborales e inserción laboral de los egresados de la Universidad Nacional de Moquegua 2012 al 2015*. Universidad Nacional de Moquegua. Retrieved from http://repositorio.unam.edu.pe/bitstream/handle/UNAM/27/T_095_71978390_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martínez, V. (2013). “*Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas.*” Instituto Politécnico Nacional.
- Medina, C., & Zanoni, K. (2016). *Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en docentes de las instituciones educativas adventistas de la región Junín*. Universidad Peruana Unión. Retrieved from http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/517/Carol_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Medina, M., & Pallo, C. (2016). *El clima organizacional en la empresa XYZ y su incidencia en la rotación del personal*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Retrieved from <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6773/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-299.pdf>
- Neyra, C., Ríos, T., Siles, M., & Apaza, E. (2016). El clima organizacional y la motivación laboral de los clientes internos de una entidad financiera de la Región 1, Lima, 2016. *Apuntes Universitarios*, 6(2), 199–220. Retrieved from http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ra_universitarios/article/view/623/archivo_pdf
- Neyra, J., & Ríos, T. (2016). *Percepción del clima organizacional y motivación laboral de los clientes internos de Banco de Crédito del Perú de la Región 1, 2016*. Universidad Peruana Unión. Retrieved from http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/539/Jenny_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ortega, C. (2015). *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal Administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas del Lima*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Retrieved from http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4308/1/Ortega_mc.pdf
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL- SPC* (1st ed.). Ricardo Palma. Retrieved from https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edición
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Universidad Nacional de San Marcos.
- Peña, R., Hernández, D. M., Vélez, A. M. L., García, M. G., Reyes, M. A., & Ureña, E.

- (2015). Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud, *57*(6), 528–537.
- Prado, C. (2015). *Relación entre el clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo*. Universidad Nacional de Trujillo. Retrieved from <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2651/TESIS MAESTRIA CYNTTIA GISELL PRADO ALVAREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quer, I. (2013). *La gestión por competencias: su contribución a los objetivos estratégicos de las empresas*. Rovira I Virgili.
- Sánchez, J. M. (2005). *Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Retrieved from http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/2711/sanchez_sj.pdf?sequence=1
- Saona, G. (2014). *Las nuevas competencias en el mundo global y el nuevo perfil del personal para el área de operaciones del Banco de Crédito del Perú- Trujillo 2014*. Universidad Nacional de Trujillo. Retrieved from http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1960/saonasanchez_gerardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. (Wiley, Ed.). Wiley. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=ngcpAQAAMAAJ>
- Tito, P. L. (2012). *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. Universidad Nacional Mayor de San

Marco. Retrieved from

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3155/1/Tito_hp%282%29.pdf

Torres, M., & Huamán, A. (2014). Las competencias laborales como variable vinculada al aprendizaje organizacional en instituciones educativas. *Industrial Data*, 15(2), 45–53.

<http://doi.org/10.15381/idata.v15i2.6371>

White, E. G. (1989). *Mente, carácter y personalidad 2*. (I. Ellen G. White Estate, Ed.).

Washington. Retrieved from <https://egwwritings->

[a.akamaihd.net/pdf/es_2MCP89\(2MCP\).pdf](https://egwwritings-a.akamaihd.net/pdf/es_2MCP89(2MCP).pdf)

Wong, O. (2013). *Competencias laborales exigidas por la Banca Microempresaria a estudiantes de 10mo ciclo de la carrera de Administración de una Universidad de Lima*.

Universidad San Ignacio de Loyola. Retrieved from

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2661/1/2013_Wong_Competencias_laborales_exigidas_por_la_banca.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Competencias laborales y su relación con el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017

| PROBLEMA GENERAL | OBJETIVO GENERAL | HIPÓTESIS PRINCIPAL | VARIABLES | DISEÑO METODOLÓGICO |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Existe relación significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017? | Determinar si existe relación significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. | Existe relación significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. | <p>Variable X:</p> <p>Competencias laborales</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol - Adaptabilidad - Capacidad de influencia - Liderazgo - Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación - valores - Orientación al logro | <p>Método de estudio</p> <p>Está basada en un estudio de carácter no experimental, de corte transversal.</p> <p>Tipo de estudio</p> <p>Descriptivo -correlacional</p> <p>Área de estudio</p> <p>Distrito de Morales, Región San Martín</p> <p>Población y Muestra</p> <p style="text-align: center;">62</p> <p>Instrumento</p> <p>Cuestionario, encuesta</p> <p>Valoración estadística</p> |
| ¿Existe relación significativa entre las competencias laborales y la realización personal de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017? | Determinar si existe relación significativa entre las competencias laborales y la realización personal de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. | Existe relación significativa entre las competencias laborales y la realización personal de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. | | |
| ¿Existe relación significativa entre las competencias laborales y el involucramiento laboral de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017? | Determinar si existe relación significativa entre las competencias laborales y el involucramiento laboral de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. | Existe relación significativa entre las competencias laborales y el involucramiento laboral de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. | | |
| ¿Existe relación significativa entre las competencias laborales y la supervisión de los colaboradores de la | Determinar si existe relación significativa entre las competencias laborales y la | Existe relación significativa entre las competencias laborales y la supervisión de los colaboradores | | |

| | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|
| Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017? | supervisión de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. | de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. | Variable Y: | 95% confiabilidad |
| ¿Existe relación significativa entre las competencias laborales y la comunicación de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017? | Determinar si existe relación significativa entre las competencias laborales y la comunicación de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. | Existe relación significativa entre las competencias laborales y la comunicación de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. | Clima organizacional | |
| ¿Existe relación significativa entre las competencias laborales y las condiciones laborales de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017? | Determinar si existe relación significativa entre las competencias laborales y las condiciones laborales de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. | Existe relación significativa entre las competencias laborales y las condiciones laborales de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. | Dimensiones: | |
| | | | - Realización personal | |
| | | | - Involucramiento laboral | |
| | | | - Supervisión | |
| | | | - Comunicación | |
| | | | - Condiciones laborales | |

Anexo 2. Matriz Instrumental

| Variables | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Categoría | Fuente de información | Instrumento | Valoración estadística |
|----------------------------|-------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------|
| Competencias laborales (X) | Autocontrol | Autocontrol emocional | 1. Mantengo el control en situaciones estresantes. | 1= Totalmente en desacuerdo | Colaboradores de la Universidad Peruana | Cuestionario, encuesta Carlos Ortega | 95 % de confiabilidad |
| | | | 2. Soy capaz de dar explicaciones lógicas cuando he fracasado en alguna tarea o | 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo, | | | |

| | | | | | |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | actividad. | ni en desacuerdo | Unión FT | (2012), adaptado Del cuestionario “EECOMLAB ”, elaborado bajo el modelo Assessment Center Sociopsicodra mática (AC) |
| | | 3. Hay condiciones de compromiso para implementar todas mis energías | 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo | | |
| | | 4. Las condiciones de mi institución cada vez me ponen más nervioso que nunca. | | | |
| | | 5. Las condiciones de mi institución cada vez me ponen más nervioso que nunca. | | | |
| | | 6. Generalmente me dejo llevar por mis impulsos en el desarrollo de mis actividades laborales. | 1= Totalmente en desacuerdo | | |
| | | 7. En mis actividades generalmente respondo con calma a los requerimientos de los usuarios. | 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | | |
| | | 8. En el desempeño de mis actividades puedo llegar a otros cuando estamos muy estresados. | 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo | | |
| | | 9. Mantengo una decisión, a pesar de las dificultades. | | | |
| | | 10. Afronto las contrariedades manteniendo un nivel alto de efectividad. | | | |
| | | 11. En mi trabajo generalmente tengo un espíritu de nuevas ideas. | 1= Totalmente en desacuerdo | | |
| | | 12. La situación de mi oficina me permite adaptarme a nuevas situaciones. | 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | | |
| | | 13. Las situaciones de cambio en mi institución me permiten adaptarme fácilmente. | 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo | | |
| | | 14. Las situaciones laborales mi institución me permite calcular mis palabras o acciones. | 1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo | | |
| | | 15. Las situaciones laborales de mi | 3= Ni de acuerdo, | | |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | institución me permiten emplear estrategias complejas para la toma de decisiones. | ni en desacuerdo 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo |
| | | 16. En mi institución las actividades laborales me permiten fácilmente convencer a los demás. | |
| Liderazgo | El poder | 17. Me es posible desplegar y construir todo tipo de relaciones. | |
| | Comprensión fundamental de las personas | 18. Las condiciones de la institución permiten realizar un trabajo en equipo. | |
| | Inspirar a las personas para que apliquen todas sus capacidades en el desarrollo de un proyecto | 19. Las condiciones de mi trabajo generalmente me permiten promover la efectividad del trabajo en equipo. | 1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo |
| | Inspirar a las personas | 20. En mi institución es fácil tener y aplicar una visión de futuro. | |
| | | 21. En mi institución me es fácil de buscar consensos en pro de ella. | |
| | Estilo de líder y el clima que este produce | 22. Asumo la visión del equipo como mías. 23. Presto atención a las necesidades de los demás. | |
| Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación | Nivel de ejecución | 24. Los problemas de la institución no se pueden analizar apropiadamente para comprenderlo mejor y así resolverlo. | 1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4= De acuerdo |
| | | 25. Me es muy difícil identificar los elementos más importantes de un problema o asunto complejo. | |

| | | | |
|----------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Técnica que ofrece vías alternativas entre partes de disputa | 26. Las condiciones de mi institución y de mi oficina permiten tomar decisiones en forma adecuada. | 5= Totalmente de acuerdo o |
| | | 27. Hay condiciones para que se resuelvan los problemas de los equipos de trabajo. | |
| | Acordar | 28. Últimamente han aumentado los conflictos entre los trabajadores y no los puedo resolver. | |
| Valores | Comportamiento | 29. Soy capaz de cumplir con todas mis responsabilidades plenamente. | 1= Totalmente en desacuerdo |
| | | 30. En la institución hay situaciones que no parecen éticas. | 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| | Beneficio social | 31. Soy capaz de ser auténtico en todos mis actos. | 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo |
| Orientación al logro | Posibilidad | 32. En el trabajo introduzco cambios concretos en el sistema o en el método con el fin de mejorar mi rendimiento. | 1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo |
| | | 33. En mi Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades. | |
| | | 34. Tengo actitud de permanente éxito y logro. | |
| | Capacidad | 35. Tenemos claras nuestras metas en la institución. | |
| | | 36. En el desarrollo de mis competencias generalmente realizo cálculos de costo-beneficio. | |
| | | 37. Tengo como meta permanente el mejoramiento de la calidad de nuestras actividades. | |
| | | 38. Soy capaz de dar mayor y mejor | |

| | | | | | | |
|---------------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Clima organizacional (Y) | Merecimiento | | servicio a nuestros usuarios. | | | |
| | | | 39. A pesar de las dificultades en la institución, soy capaz de aprender permanentemente. | | | |
| | | | 40. Generalmente trato de apoyar las ideas que nos conduzcan a mayores logros. | | | |
| | Realización personal | Desarrollo personal | | 41. Existen oportunidades de progresar la organización. | | Cuestionario, encuesta Sonia Palma Carrillo (2004), escala adaptada de "CL-SPC" (clima laboral) |
| | | | | 42. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados. | | |
| | | | | 43. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo. | | |
| | | | | 44. Se valora los altos niveles de desempeño. | 1= Nunca | |
| | | | | 45. Los jefes expresan reconocimiento por los logros. | 2= Casi nunca | |
| | | | 46. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse. | 3= A veces | | |
| | | | 47. Los jefes promueven la capacitación que se necesita. | 4= Casi siempre | | |
| | | | 48. La empresa promueve el desarrollo personal. | 5= Siempre | | |
| | | | 49. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras. | | | |
| | | | 50. Se reconocen los logros en el trabajo. | | | |
| | Involucramiento laboral | Identificación | | 51. Se siente compromiso con el éxito en la organización. | 1= Nunca | |
| | | | 52. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo. | 2= Casi nunca | | |
| Internalización | | | 53. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización. | 3= A veces | | |
| | | | 54. Los trabajadores están comprometidos con la organización. | 4= Casi siempre | | |
| | | | 5= Siempre | | | |

| | | | |
|-------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Supervisión | | 55. En la oficina se hacen mejor las cosas cada día. | |
| | | 56. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal. | |
| | | 57. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante. | |
| | | 58. Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo del personal. | |
| | | 59. Están bien definidos la visión, misión y valores en la institución. | |
| | | 60. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral. | |
| | | 61. El Jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. | |
| | | 62. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo. | |
| | | 63. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea. | |
| | | | Servicio |
| | | 65. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas. | 2= Casi nunca |
| | | 66. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas. | 3= A veces |
| | | 67. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo. | 4= Casi siempre |
| | Evaluación | 68. Los objetivos del trabajo están claramente definidos. | 5= Siempre |
| | | 69. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos. | |
| | | 70. Existe un trato justo en la empresa. | |

| | | | |
|-----------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Comunicación | Emisor | 71. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. | 1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre |
| | Receptor | 72. En mi oficina, la información fluye adecuadamente. | |
| | Mensaje | 73. En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa. | |
| | Canal | 74. Existen suficientes canales de comunicación. | |
| | Codificación | 75. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía. | |
| | | 76. En la institución se afrontan y superan los obstáculos. | |
| | | 77. La institución fomenta y promueve la comunicación interna. | |
| | Decodificación | 78. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen. | |
| | | 79. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas. | |
| | | 80. Se conocen los avances en otras áreas de la organización. | |
| Condiciones laborales | Seguridad laboral | 81. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí. | 1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre |
| | | 82. Los objetivos de trabajo son retadores. | |
| | | 83. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad. | |
| | Condiciones de trabajo | 84. El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado. | |
| | | 85. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede. | |
| | | 86. Existe buena administración de los recursos. | |

87. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.

88. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.

89. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.

90. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.

CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES Y CLIMA

ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN

Buen día, mi nombre es: Carmen Doreli Guerrero Chocán, egresada de la Escuela Profesional de Administración con mención en Gestión Empresarial de la Universidad Peruana Unión. El propósito de esta investigación es determinar la relación significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional de los colaboradores. Su aporte, al responder las preguntas, será de vital importancia para su interpretación. Es completamente anónima y será utilizada con fines de diagnóstico de dicho estudio. Su participación es totalmente voluntaria y no será obligatoria llenar la encuesta si así no lo desea. Si decide participar en este estudio, por favor responda el cuestionario, así mismo, puede dejar de llenar el cuestionario en cualquier momento, que lo crea conveniente.

Cualquier duda o consulta que tenga posteriormente, puede escribirnos a los emails: carmendguerrero@gmail.com, carmen.guerrero@upeu.edu.pe

He leído los párrafos anteriores y reconozco que al llenar y entregar este cuestionario estoy dando mi consentimiento para participar en este estudio.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente y con atención las preguntas que a continuación se le presentan, tómese el tiempo que considere necesario y luego marque con un aspa (x) la respuesta que crea que es la correcta.

I. INFORMACIÓN SOCIO-DEMOGRÁFICA:

| | | | | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Género | <input type="checkbox"/> Femenino | <input type="checkbox"/> Masculino | | | |
| Edad | <input type="checkbox"/> 20-30 años | <input type="checkbox"/> 31-40 años | <input type="checkbox"/> 41-50 años | <input type="checkbox"/> 51-60 años | <input type="checkbox"/> 61 a más |
| Grado de académico | | <input type="checkbox"/> Técnica | <input type="checkbox"/> Bachiller | <input type="checkbox"/> Magister | <input type="checkbox"/> Doctor |
| Condición laboral | | <input type="checkbox"/> Misionero | <input type="checkbox"/> Empleado | <input type="checkbox"/> Contratado | |
| Tiempo en el cargo actual | <input type="checkbox"/> 1-5 años | <input type="checkbox"/> 6-10 años | <input type="checkbox"/> 11-15 años | <input type="checkbox"/> 16-20 años | <input type="checkbox"/> 21 a más |
| | | <input type="checkbox"/> Dirección General | <input type="checkbox"/> Gerencia General | <input type="checkbox"/> Bienestar Universitario | <input type="checkbox"/> Dirección Académica |
| | | <input type="checkbox"/> Secretaria Académica | <input type="checkbox"/> Gerencia de Servicios | <input type="checkbox"/> Acreditación y Planificación | <input type="checkbox"/> Imagen Institucional |
| Área de trabajo | | <input type="checkbox"/> DIGETI | <input type="checkbox"/> Dirección de Investigación | <input type="checkbox"/> Gestión del Talento Humano | <input type="checkbox"/> Asesoría Legal |
| | | <input type="checkbox"/> Área Financiera | <input type="checkbox"/> Instituto de Idiomas | <input type="checkbox"/> CRAI | <input type="checkbox"/> PROESAD |
| | | | <input type="checkbox"/> Facultad de Ciencias Empresariales | <input type="checkbox"/> Facultad de Ingeniería y Arquitectura | <input type="checkbox"/> Facultad de Ciencias de la Salud |

II. CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES

| | | | | |
|-------------------------------|--------------------|--------------------------------------|-----------------|----------------------------|
| Totalmente en desacuerdo 1 | En desacuerdo 2 | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 3 | De acuerdo 4 | Totalmente de acuerdo 5 |
|-------------------------------|--------------------|--------------------------------------|-----------------|----------------------------|

| N° | Ítems | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Autocontrol | | | | | | |
| 1 | Mantengo el control en situaciones estresantes. | | | | | |
| 2 | Soy capaz de dar explicaciones lógicas cuando he fracasado en alguna tarea o actividad. | | | | | |
| 3 | Hay condiciones de compromiso para implementar todas mis energías | | | | | |
| 4 | Las condiciones de mi institución cada vez me ponen más nervioso que nunca. | | | | | |
| 5 | Me lleno tanto de nervios que no puedo ser más eficaz como quisiera. | | | | | |
| 6 | Generalmente me dejo llevar por mis impulsos en el desarrollo de mis actividades laborales. | | | | | |
| 7 | En mis actividades generalmente respondo con calma a los requerimientos de los usuarios. | | | | | |
| 8 | En el desempeño de mis actividades puedo llegar a otros cuando estamos muy estresados. | | | | | |
| 9 | Mantengo una decisión, a pesar de las dificultades. | | | | | |
| 10 | Afronto las contrariedades manteniendo un nivel alto de efectividad. | | | | | |
| Adaptabilidad | | | | | | |
| 11 | En mi trabajo generalmente tengo un espíritu de nuevas ideas. | | | | | |
| 12 | La situación de mi oficina me permite adaptarme a nuevas situaciones. | | | | | |
| 13 | Las situaciones de cambio en mi institución me permiten adaptarme fácilmente. | | | | | |
| Capacidad de influencia | | | | | | |
| 14 | Las situaciones laborales mi institución me permite calcular mis palabras o acciones. | | | | | |
| 15 | Las situaciones laborales de mi institución me permiten emplear estrategias complejas para la toma de decisiones. | | | | | |
| 16 | En mi institución las actividades laborales me permiten fácilmente convencer a los demás. | | | | | |
| Liderazgo | | | | | | |
| 17 | Me es posible desplegar y construir todo tipo de relaciones. | | | | | |
| 18 | Las condiciones de la institución permiten realizar un trabajo en equipo. | | | | | |
| 19 | Las condiciones de mi trabajo generalmente me permiten promover la efectividad del trabajo en equipo. | | | | | |
| 20 | En mi institución es fácil tener y aplicar una visión de futuro. | | | | | |
| 21 | En mi institución me es fácil de buscar consensos en pro de ella. | | | | | |
| 22 | Asumo la visión del equipo como mías. | | | | | |
| 23 | Presto atención a las necesidades de los demás. | | | | | |
| Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación | | | | | | |
| 24 | Los problemas de la institución no se pueden analizar apropiadamente para comprenderlo mejor y así resolverlo. | | | | | |

| | | | | | | | |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 25 | Me es muy difícil identificar los elementos más importantes de un problema o asunto complejo. | | | | | | |
| 26 | Las condiciones de mi institución y de mi oficina permiten tomar decisiones en forma adecuada. | | | | | | |
| 27 | Hay condiciones para que se resuelvan los problemas de los equipos de trabajo. | | | | | | |
| 28 | Últimamente han aumentado los conflictos entre los trabajadores y no los puedo resolver. | | | | | | |
| Valores | | | | | | | |
| 29 | Soy capaz de cumplir con todas mis responsabilidades plenamente. | | | | | | |
| 30 | En la institución hay situaciones que no parecen éticas. | | | | | | |
| 31 | Soy capaz de ser auténtico en todos mis actos. | | | | | | |
| Orientación al logro | | | | | | | |
| 32 | En el trabajo introduzco cambios concretos en el sistema o en el método con el fin de mejorar mi rendimiento. | | | | | | |
| 33 | En mi Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades. | | | | | | |
| 34 | Tengo actitud de permanente éxito y logro. | | | | | | |
| 35 | Tenemos claras nuestras metas en la institución. | | | | | | |
| 36 | En el desarrollo de mis competencias generalmente realizo cálculos de costo-beneficio. | | | | | | |
| 37 | Tengo como meta permanente el mejoramiento de la calidad de nuestras actividades. | | | | | | |
| 38 | Soy capaz de dar mayor y mejor servicio a nuestros usuarios. | | | | | | |
| 39 | A pesar de las dificultades en la institución, soy capaz de aprender permanentemente. | | | | | | |
| 40 | Generalmente trato de apoyar las ideas que nos conduzcan a mayores logros. | | | | | | |

III. CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

| | | | | |
|------------|-----------------|--------------|-------------------|--------------|
| Nunca 1 | Casi nunca 2 | A veces 3 | Casi siempre 4 | Siempre 5 |
|------------|-----------------|--------------|-------------------|--------------|

| N° | Ítems | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Realización personal | | | | | | |
| 1 | Existen oportunidades de progresar en la organización | | | | | |
| 2 | El jefe se interesa por el éxito de sus empleados | | | | | |
| 3 | Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo | | | | | |
| 4 | Se valora los altos niveles de desempeño | | | | | |
| 5 | Los jefes expresan reconocimiento por los logros | | | | | |
| 6 | Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse. | | | | | |
| 7 | Los jefes promueven la capacitación que se necesita. | | | | | |
| 8 | La empresa promueve el desarrollo personal | | | | | |
| 9 | Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras. | | | | | |
| 10 | Se reconocen los logros en el trabajo. | | | | | |

| Involucramiento laboral | | | | | |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 11 | Se siente compromiso con el éxito en la organización. | | | | |
| 12 | Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo. | | | | |
| 13 | Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización | | | | |
| 14 | Los trabajadores están comprometidos con la organización | | | | |
| 15 | En la oficina se hacen mejor las cosas cada día. | | | | |
| 16 | Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal. | | | | |
| 17 | Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante. | | | | |
| 18 | Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo del personal. | | | | |
| 19 | Están bien definidos la visión, misión y valores en la institución. | | | | |
| 20 | La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral. | | | | |
| Supervisión | | | | | |
| 21 | El Jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. | | | | |
| 22 | En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo | | | | |
| 23 | La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea. | | | | |
| 24 | Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo. | | | | |
| 25 | Las responsabilidades del puesto están claramente definidas. | | | | |
| 26 | Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades. | | | | |
| 27 | Existen normas y procedimientos como guías de trabajo. | | | | |
| 28 | Los objetivos del trabajo están claramente definidos. | | | | |
| 29 | El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos. | | | | |
| 30 | Existe un trato justo en la empresa. | | | | |
| Comunicación | | | | | |
| 31 | Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. | | | | |
| 32 | En mi oficina, la información fluye adecuadamente. | | | | |
| 33 | En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa. | | | | |
| 34 | Existen suficientes canales de comunicación. | | | | |
| 35 | Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía. | | | | |
| 36 | En la institución se afrontan y superan los obstáculos. | | | | |
| 37 | La institución fomenta y promueve la comunicación interna. | | | | |
| 38 | El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen. | | | | |
| 39 | Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas. | | | | |
| 40 | Se conocen los avances en otras áreas de la organización. | | | | |
| Condiciones laborales | | | | | |
| 41 | Los compañeros de trabajo cooperan entre sí. | | | | |
| 42 | Los objetivos de trabajo son retadores. | | | | |
| 43 | Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad. | | | | |
| 44 | El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado. | | | | |
| 45 | Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede. | | | | |
| 46 | Existe buena administración de los recursos. | | | | |

| | | | | | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 47 | La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones. | | | | | |
| 48 | Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución. | | | | | |
| 49 | Se dispone de tecnología que facilita el trabajo. | | | | | |
| 50 | La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros | | | | | |

Anexo 4. Cartas de validación de instrumento

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad determinar la relación existente entre **Las competencias laborales y el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, 2017** el mismo será aplicado al personal administrativo de la misma empresa, quienes constituyen el sujeto de estudio de la validación del instrumento titulado:

“Las competencias laborales y su relación con el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, 2017”

Instrucciones

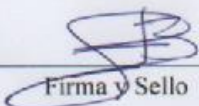
La evaluación requiere de lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos ha: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, tendenciosidad o sesgo en su formulación y dominio del contenido.** Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez N°: 01 Fecha actual: 25/10/17

Nombres y apellidos del Juez: JESÚS FERNANDO BEJARANO AUCQUI

Institución donde labora: EP6 CIENCIAS EMPRESARIALES - UPEU

Años de experiencia profesional o científica: 21 AÑOS


Firma y Sello

DNI: 06967207

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad determinar la relación existente entre **Las competencias laborales y el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, 2017** el mismo será aplicado al personal administrativo de la misma empresa, quienes constituyen el sujeto de estudio de la validación del instrumento titulado:

“Las competencias laborales y su relación con el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, 2017”

Instrucciones

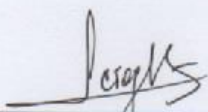
La evaluación requiere de lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos ha: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, tendenciosidad o sesgo en su formulación y dominio del contenido.** Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez N°: 02 Fecha actual: 25/10/2017

Nombres y apellidos del Juez: Leisy Agustín Chanducas Zárate.

Institución donde labora: Dpto. Educación - MPN - UPN

Años de experiencia profesional o científica: 20 años


Firma y Sello

DNI: 02419611

Anexo 5. Autorización del Comité de Ética



Una Institución Adventista

Ñaña, Lima, 22 de noviembre de 2017

Dr.
VÍCTOR CHOROCO CÁRDENAS
Director General – Filial Tarapoto
Universidad Peruana Unión

Asunto: Autorización del Comité de Ética para el desarrollo de la investigación.

Tengo el agrado de dirigirme a usted para expresar mi cordial saludo y desear muchas bendiciones en la labor que desempeña.


Mediante este documento tenemos a bien presentar a la investigadora **Carmen Doreli Guerrero Chocán** con código N° 4201220577 y a su asesor el Ing. José Tarrillo Paredes, identificado con DNI N° 40223528 de la EP de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión.

El Comité de Ética de Investigación de la Universidad Peruana Unión ha revisado el protocolo de investigación titulado: "**Competencias laborales y su relación con el clima organizacional en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017**" presentado por los investigadores antes mencionados, y se resuelve **autorizar** el desarrollo de la investigación de acuerdo a los procedimientos mencionados (adjunto el perfil del proyecto) que será aplicado al personal que Usted dignamente dirige.

Agradecemos anticipadamente el apoyo que pueda brindar a los investigadores, a fin de concluir satisfactoriamente este proceso, los resultados obtenidos serán difundidos por los canales correspondientes.

Atentamente,




Dr. Rodrigo Alfredo Matos Chamorro
Presidente
Comité de Ética de Investigación

cc:
Investigador

Villa Unión – Ñaña, altura Km. 19 de la Carretera Central, Lurigancho – Chosica, Lima 15, Perú
Teléfono: (01) 618-6300 Fax: 618-6364 Web: www.upeu.edu.pe E-mail: investigacion@upeu.edu.pe