

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui

Laura Isabel Araujo Jaramillo

Tutor: Enrique Toro Armendáriz

Quito, 2018



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Laura Isabel Araujo Jaramillo, autor/a de la tesis intitulada “Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención de título Magíster en Administración de Empresas (MBA) en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual electrónico, digital y óptico, como usos en red local y en internet.

Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 31 de octubre de 2018

Firma: -----

Resumen

El conocimiento del nivel de desarrollo de competencias gerenciales y su aplicación en la gestión de las empresas permiten determinar su influencia en el clima organizacional y, definir un plan de acción para optimizar las relaciones interpersonales y la productividad.

La actividad microempresarial en el cantón Rumiñahui se caracteriza por una amplia base artesanal y familiar, donde las funciones administrativas y gerenciales son desarrolladas en base a la percepción de los directivos sin contar necesariamente con el sustento teórico.

Las competencias tienen relación directa con la forma en que los objetivos de las empresas se logran considerando el estilo de dirección y el desempeño del equipo. El análisis de sus prácticas posibilita adoptar las acciones para optimizar el manejo de los recursos y los resultados. En este sentido el aporte de los trabajadores depende de las condiciones laborales y el trato recibido; es decir por el clima organizacional.

A través de una encuesta de autoevaluación se analiza las competencias: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, además de liderazgo. En lo referente al clima organizacional se realiza un sondeo de opinión para medir la integración en unidades, la tolerancia al riesgo, la tolerancia al conflicto, el énfasis en el grupo, el enfoque hacia las personas, el control, los criterios para recompensar, el perfil hacia los fines y el enfoque hacia un sistema abierto.

Los resultados de la investigación determinan que los microempresarios analizados son altamente competentes, ya que tienen porcentajes altos de desarrollo de cada competencia. Los factores críticos por desarrollar son: mejorar procesos de retroalimentación y supervisión de la calidad de los productos y servicios. El clima organizacional requiere de ciertas acciones para fomentar la identidad de los miembros, lograr integración en unidades, tolerancia al riesgo y tolerancia al conflicto.

La evaluación de competencias gerenciales realizada se establece como una línea base ya que no existen estudios previos al respecto, generándose oportunidades para nuevos estudios.

PALABRAS CLAVE: competencias gerenciales; clima organizacional; diagnóstico; evaluación; acciones de mejora

Gracias a mis maestros por sus enseñanzas, a mis padres y hermanos por el ejemplo de vida, a mi amado esposo por ser un gran soporte en todas mis metas, a mis amigos por su aliento. Cada uno a su manera es parte de mis logros, sé que el esfuerzo, la dedicación y la constancia nos lleva muy lejos.

Tabla de contenido

Introducción	15
Capítulo primero: Marco Teórico	17
1. La microempresa	17
1.1. Definiciones y clasificación	17
2. Dirección de empresas	20
2.1. Estilos de dirección	21
3. Competencias laborales.....	22
3.1. Componentes de las competencias.....	24
3.2. Identificación de competencias	25
3.3. Clasificación general de competencias	27
4. Competencias gerenciales	30
4.1. Definición.....	30
4.2. Tipos de competencias de gerencia.....	31
4.3. Identificación y desarrollo de competencias gerenciales	33
4.4. Evaluación de competencias	34
4.5. Desarrollo de potencial.....	36
5. Clima organizacional.....	38
5.1. Definición y características	38
5.2. Metodologías de medición	42
5.3. Importancia de un buen clima organizacional.....	43
5.4. El cambio de la cultura organizacional	45
Capítulo segundo: Metodología Aplicada.....	47
1. Recolección de información.....	49
2. Diseño de instrumentos	49
2.1. Determinación de variables.....	50

2.2. Encuesta de autodiagnóstico de competencias.....	50
2.3. Encuesta de diagnóstico de clima organizacional.....	53
3. Pilotaje y validación de instrumentos.....	55
4. Determinación de la muestra.....	55
5. Recopilación de información.....	57
6. Análisis de resultados.....	58
6.1. Autoevaluación de competencias gerenciales.....	58
6.2. Diagnóstico de clima organizacional.....	69
6.3. Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional.....	73
7. Propuesta de mejora y desarrollo.....	75
Capítulo tercero: Conclusiones y Recomendaciones.....	79
1. Conclusiones.....	79
2. Recomendaciones.....	81
Capítulo cuarto: Lista de referencias.....	83
Anexos.....	87
Anexo 1: Encuesta para autodiagnóstico de Competencias Gerenciales.....	87
Anexo 2: Encuesta de diagnóstico de Clima Organizacional.....	88

Lista de Tablas

Tabla 1: Tipo de empresa	19
Tabla 2: Estilos de dirección y gerencia	21
Tabla 3:Definiciones de los tres estilos de influencia	22
Tabla 4: Definición de competencia	23
Tabla 5: Perfiles para el desarrollo de potencial.....	37
Tabla 6:Definición de clima organizacional.....	38
Tabla 7: Correlación de autores para determinar competencias a evaluar	49
Tabla 8: Base conceptual, análisis de competencias gerenciales	50
Tabla 9: Ponderación para análisis de competencias.....	53
Tabla 10: Características del Clima Organizacional	54
Tabla 11: Escala para análisis de clima organizacional	54
Tabla 12: Resultados del autodiagnóstico de competencias gerenciales.....	61
Tabla 13: Resultados del diagnóstico de clima organizacional.....	70
Tabla 14: Competencias vs características de clima organizacional	73
Tabla 15: Acciones para el desarrollo de competencias gerenciales.....	76

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Modelo de competencias de Spencer	24
Gráfico 2: Aspectos que determinan la adquisición de una competencia	26
Gráfico 3: Metodología de investigación	48
Gráfico 4: Ramas artesanales y porcentaje de participación	56
Gráfico 5: Genero de los encuestados	58
Gráfico 6: Instrucción de los encuestados	59
Gráfico 7: Instrucción por género - hombres.....	60
Gráfico 8: Instrucción por género - mujeres.....	60
Gráfico 9: Porcentajes desarrollo de competencias gerenciales.....	63
Gráfico 10: Resultados competencia desarrollo de personas	64
Gráfico 11: Porcentaje de desarrollo competencia - Desarrollo de personas - género.....	64
Gráfico 12: Resultados competencia dirección de personas	65
Gráfico 13: Porcentaje de desarrollo competencia - Dirección de personas - género.....	66
Gráfico 14: Resultados competencia trabajo en equipo y cooperación.....	67
Gráfico 15: Porcentaje de desarrollo competencia - Trabajo en equipo - género	67
Gráfico 16: Resultados competencia liderazgo	68
Gráfico 17: Porcentaje de desarrollo competencia - Liderazgo - género	69
Gráfico 18: Porcentajes desarrollo de características del clima organizacional.....	71
Gráfico 19: Brechas competencias vs clima organizacional	74

Introducción

En la actualidad existe una dinámica cambiante en el entorno de las microempresas, por lo que es necesario que estas adopten procesos administrativos y gerenciales. El rol del gerente es fundamental para el desarrollo de la organización; pues debe administrar los entornos que influyen en la empresa para orientar su estrategia. Por lo tanto; es primordial que los directivos desarrollen competencias específicas que les permitan llevar al éxito a sus equipos.

Existen factores claves que influyen en la creación, desarrollo y crecimiento de las microempresas del Cantón Rumiñahui, donde el principal desafío es enfrentar las tensiones del medio y del mercado para mantener la competitividad en un entorno cambiante.

El estudio de las competencias gerenciales de los directivos de las microempresas permite identificar actitudes y aptitudes que favorecen la mejora en los procesos. Los gerentes son los sujetos encargados de llevar a la empresa al cumplimiento de los objetivos establecidos, el camino hacia esta meta se vuelve favorable, cuando los directivos poseen un conjunto de competencias gerenciales.

Las competencias gerenciales se relacionan con la interacción con los individuos, por lo que su conocimiento y prácticas son determinantes dentro de una organización y, por ende, en el clima organizacional existente en la empresa.

Las microempresas enfrentan varios retos para poder ser productivas y enfrentarse en el mercado globalizado, por lo tanto, deben determinar las capacidades y competencias de los directivos y su influencia en el clima, para buscar acciones que les permitan maximizar esfuerzos para mejorar la gestión y la productividad de la empresa.

El estudio se realiza en el Cantón Rumiñahui, uno de los ocho cantones que conforman la Provincia de Pichincha, su cabecera cantonal es la parroquia urbana Sangolquí, considerada como una de las ciudades en continuo desarrollo en el país. El cantón está localizado a una hora aproximadamente de Quito, ciudad con la que mantiene vínculos en lo que compete a su geografía, historia y su población.

La ubicación cercana a la capital ha permitido impulsar el desarrollo económico a través del establecimiento de empresas de varios tipos y tamaños, siendo el área de servicios y comercio que incorpora el mayor porcentaje de ocupación (49% INEC 2010). Sus potencialidades de desarrollo son en la industria manufacturera textil y el comercio al por mayor y menor.

La actividad microempresarial se ha desarrollado en el cantón con una base artesanal y familiar, las funciones administrativas y gerenciales son desarrolladas sin considerar las competencias que un directivo debe manejar para la obtener mejores resultados a corto y mediano plazo. Por lo detallado es necesario determinar el estado de las competencias gerenciales de los directivos de las microempresas ubicadas en el cantón y su influencia en el clima organizacional para en base a los resultados de la investigación elaborar un plan de acción que permita optimizar los resultados.

La investigación tiene como objetivo general establecer las competencias gerenciales y su incidencia en el clima organizacional. Este estudio se sustenta en la literatura existente sobre la temática específica identificando las competencias gerenciales para establecer brechas en su desarrollo y estrategias para su mejora e incidencia sobre el clima organizacional.

Se presenta así en primera instancia el marco teórico donde se desarrolla las teorías básicas que sustentan la investigación, iniciando con la definición de una microempresa y su caracterización, se analiza que se entiende por dirección de empresas y sus principales estilos. Se desarrolla además las bases conceptuales de lo que se entiende por competencias laborales, sus componentes, identificación y clasificación. Con respecto al tema específico del estudio se establece un apartado específico para definir y clasificar las competencias de gerencia, además se determina qué se entiende como clima organizacional, sus características, metodologías y cómo se realiza el cambio en la cultura organizacional.

En un apartado específico se establece la metodología de la investigación donde toma importancia el diseño de los instrumentos, su validación y la recolección de información. Una vez sistematizada la información se presentan los resultados en lo que compete al autodiagnóstico de competencias gerenciales, el sondeo de opinión del clima organizacional.

Para así en la parte final se desarrolla una propuesta de acciones a implementar para la mejora y desarrollo de competencias gerenciales, para influenciar positivamente en el clima organizacional.

Capítulo primero

Marco Teórico

1. La microempresa

1.1. Definiciones y clasificación

La microempresa demuestra la existencia de creatividad y adaptabilidad de los miembros de la población con menos ingresos en América Latina, no puede determinarse que es un sinónimo de pobreza, debe considerarse como una opción importante para mejorar los ingresos por medio de actividades productivas en un mercado.

Este tipo de empresas incluye aquellas que realizan actividades de subsistencia y otras que utilizan métodos de producción más sofisticados. Una aproximación determina que son empresas que se desarrollan en pequeña escala, donde las cuentas del negocio y la familia no son diferenciadas, empresas que operan en muchos de los casos en condiciones de informalidad o paralela al sistema de regulación formal, existiendo algunas de ellas que se regulan como negocios familiares, unipersonales y de pequeña escala.

En esta categoría se ubica un grupo importante de miembros de la economía que va desde los puestos de venta en la calle, panaderías, sastrerías hasta empresas domésticas o técnicas como son fábricas de ropa o reparación de vehículos. Es importante considerar el rol de primer generador de empleo de las microempresas, lo que aporta directamente en la generación de ingresos a la economía de un país

La definición utilizada ampliamente en Ecuador es la que determina a una microempresa como:

Un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción, o servicios que tiene menos de 10 empleados, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante (si no la más importante) fuente de ingresos para el hogar. (USAID 2005)

La microempresa puede definirse además como una organización derivada del seno familiar como una decisión individual y voluntaria que permite que el trabajo pueda ser más relajado (Tunal 2003)

También el termino microempresa ha sido utilizado para definir a pequeñas unidades socioeconómicas de producción, comercio o prestación de servicios que no requiere de grandes inversiones de capital para su creación, mismas que tienen gran adaptación al cambio y pueden orientarse hacia el mercado con mayor rapidez y facilidad que otras empresas (Rivero 2000)

Las microempresas tienen la habilidad para sobrevivir en el mercado y tienen la capacidad de ajustarse cambios en la demanda (Smalbone y North 1996). El desarrollo de este tipo de empresas permite atender nichos de mercado de tamaño reducido y de poco interés para las empresas de gran escala, generando desarrollo en regiones marginales o populares, lo que determina que es una verdadera opción de mercado (Mungaray, y otros 2010). A esta conceptualización se puede agregar aspectos referentes a los recursos con los que cuenta la microempresa, ya que en estas pequeñas unidades se puede distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología, todo ello en un “carácter precario” (Carpintero 1998)

El Banco Interamericano de Desarrollo (1997) determina que una microempresa es una unidad de producción de subsistencia que normalmente se encuentran al margen del marco regulatorio, cuyo propietario es aquel que lleva a cabo la mayoría de las actividades del negocio, sus empleados suelen ser parte del seno familiar, no hacen una separación entre lo de la familia y lo de la empresa, y un alto porcentaje (45%) son mujeres.

Las clasificaciones de empresas en el mundo en su mayoría son de acuerdo con el número de empleados, en algunos casos se emplea el nivel de ventas, existiendo cambios en las valoraciones de una región a otra y de un país a otro. En el caso de la clasificación por el valor de activos y ventas, la unión europea determina que una microempresa no debe reportar ventas anuales totales por más de 40 millones de euros y/o sus balances debe reflejar una valuación que no exceda los 27 millones de euros, mientras que para los Estados Unidos los ingresos y activos máximos que debe reportar una microempresa varía dependiendo del sector en el que se encuentre, siendo un promedio no debe exceder de 5.7 millones de dólares (SBA 2003)

En el caso de Latinoamérica el valor de los activos y las ventas totales anuales que reporta una microempresa está por debajo de los 20.000 dólares, se basan en la mano de obra familiar, cuentan con poca capacitación administrativa y técnica, si acceso al sistema financiero formal y a los servicios de apoyo empresarial es limitado o nulo. (Orlando y Pollack 2000)

La Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha añade a esta definición los montos de inversión, he incluye a talleres artesanales dentro de esta identificación y determina:

- Microempresas: capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- Talleres artesanales: se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- Pequeña Industria: puede tener hasta 50 obreros.
- Mediana Industria: capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- Grandes Empresas: 120 mil dólares en activos fijos

Para la presente investigación se ha considerado la clasificación de empresas que las clasifica en base al volumen de ventas y el número de personas ocupadas, como se detalla a continuación:

Tabla 1
Tipo de empresa

Tipo	Ventas	Personas Ocupadas
Grande	\$5'000.001	200 en adelante
Mediana "B":	\$2'000.001 a \$5'000.000	100 a 199
Mediana "A"	\$1'000.001 a \$2'000.000	50 a 99
Pequeña	\$ \$100.001 a \$1'000.000	10 a 49
Microempresa	< a \$100.000	1 a 9

Fuente: CAN, Decisión 702, Artículo 3.

Elaboración: propia

Por lo general en Ecuador las empresas independientemente de su tamaño o clasificación realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes (SRI 2017):

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.

- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

2. Dirección de empresas

Los empresarios independientemente del tamaño de sus negocios para estar a la vanguardia deben ser capaces de desarrollar sus competencias, tomando un papel importante la educación y formación, por lo que se debe formular políticas para potenciar las competencias personales que contribuyan a la generación de mejores resultados. Pero el conocimiento no es suficiente, este es la materia prima que permite a los directivos o dueños del negocio adicionar valor a la organización para aumentar su productividad y la de sus empleados u operarios.

Los principales factores que las personas que dirigen la empresa deben considerar son: 1) ser estudiantes perpetuos ya que las tendencias cambian a cada instante, 2) mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia, 3) estar siempre disponible ya que los empleados a su cargo necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso, 4) ser decidido ya que las personas siguen su ejemplo, 5) tener energía para generar confianza, 6) tener comportamiento estable como clave de fiabilidad, 7) ser sensato sin pretensiones de poder, 8) ser modesto pensando el todo, 9) centrarse en el trabajo realizado con pasión, 10) ser amables reconociendo su preeminencia (Crosby 1991).

Las labores de los dueños o directivos son variadas, sin embargo, según resultados de estudios figuran por orden de importancia las siguientes (Rodriguez 2007):

- Control del trabajo.
- Análisis de problemas y adopción de decisiones.
- Planificación del trabajo.
- Comunicaciones orales informales.
- Proporcionar retroalimentación sobre el desempeño a sus seguidores cercanos.
- Capacitación, orientación y desarrollo de los seguidores.
- Provisión de comunicaciones escritas y documentación.
- Creación y mantenimiento de una atmosfera motivadora.
- Administración del tiempo personal.
- Reuniones y conferencias.
- Actividades de autodesarrollo.

- Orientación de la carrera.
- Representación de la empresa ante la comunidad.

2.1. Estilos de dirección

Los estilos de dirección se adaptan a las situaciones y contextos, por lo que quienes dirigen las empresas deben comprender como usar cada estilo de acuerdo con las circunstancias.

Tabla 2
Estilos de dirección y gerencia

Estilo	Definición
Directivo	Conducta dominante y controladora, es apropiado en situaciones de crisis o cuando es necesario controlar a las personas de bajo desempeño, puede tener efectos negativos sobre la creatividad y la iniciativa.
Visionario	Autoritario, apropiado para dar claridad a las metas, aumentar el compromiso de las personas y dar energía al equipo, utilizado en ambientes con alta motivación.
Afiliativo	Ponen énfasis en la persona y sus necesidades emocionales, evitan el conflicto, eficaz cuando se enfrenta a personas con crisis personal o en situaciones con alto nivel de estrés, se debe combinar con otros estilos como el visionario, participativo o mentor puesto que no tiene efecto por sí solo.
Participativo	Cooperativo y democrático, involucran a otros en la toma de decisiones, bueno para desarrollar confianza y consenso, se aplica con personas altamente competentes.
Ejemplarizador	Dar ejemplo a través de acciones personales, es efectivo en el corto plazo.
Mentor	Se involucra en el desarrollo profesional y consejo constante a largo plazo de sus empleados, es poco utilizado.

Fuente: (Gutierrez Tobar 2010)

Elaboración: propia

Es importante que la persona que dirige una empresa identifique aspectos de su conducta de líder y de mando que puedan requerir cambio y mejoramiento o, por el contrario, que son adecuados y exitosos en el ejercicio de su rol de mando. Puesto que varios estudios determinan que la imagen gerencial determina la calidad del clima organizacional, en una proporción apreciable es aconsejable se determinen los estilos de influencia que las personas que dirigen tienen sobre su equipo de trabajo (Toro 2008)

Tabla 3
Definiciones de los tres estilos de influencia

Estilo	Definición	Ejemplos
Orientación al logro	Tendencia a asumir acciones, reacciones o decisiones dirigidas a alcanzar el éxito, a persistir, a emprender acciones de manera imaginativa, autónoma y con un grado positivo de ambición.	Puede caracterizarse por actuaciones como: <ul style="list-style-type: none"> • Aceptar y proponerse retos y metas ambiciosas. • Preocuparse por la excelencia y por la calidad de la acción o de los resultados. • Asumir retos y compromisos de manera espontánea. • Preocuparse por la eficiencia y la efectividad en el logro de resultados. • Experimentar seguridad y confianza en relación con la posibilidad de obtener lo deseado o propuesto.
Orientación al control	Tendencia a asumir acciones, reacciones o decisiones dirigidas a orientar o influenciar a otros, a buscar el control, el dominio o el manejo de situaciones o de personas.	Puede caracterizarse por actuaciones como: <ul style="list-style-type: none"> • Asignar tareas o responsabilidades a otros, aún sin que resulte importante su interés o su acuerdo. • Conseguir la adhesión de otros a los propios criterios o modos de actuar. • Sugerir insistentemente, demandar, exigir algo a otras personas • Orientar, encausar, liderar. • Ejercer influencia sobre las acciones o los modos de pensar de otras personas.
Orientación a las relaciones	Tendencia a asumir acciones, reacciones o decisiones que buscan iniciar, establecer o conservar relaciones interpersonales amistosas, armonía social, camaradería, amistad.	Puede caracterizarse por acciones como: <ul style="list-style-type: none"> • Interés por el trato y por las relaciones interpersonales. • Deseo de iniciar o mantener relaciones amistosas con otras personas. • Preocupación por evitar aquello que pueda molestar, disgustar o defraudar a los otros. • Deseo de agradar y de obtener aprecio y afecto de otros. • Deseo de mostrarse atento y comprensivo con los demás.

Fuente: (Toro 2008)

Elaboración: propia

3. Competencias laborales

El término competencia fue acuñado en la década de los 70's por David McClelland (1973), profesor de la Universidad de Harvard, quien propuso la idea de competencia como un término que puede ser utilizado para cuestionar los criterios tradicionales de evaluación en la enseñanza superior, estudio que permitió el desarrollo y aplicación del término a otros ámbitos; así a través de sus estudios eliminó criterios

discriminatorios para identificar conductas en individuos de éxito que no se manifestaban en el resto, relacionándolos con motivo, rasgos, valores, habilidades y conocimientos de cada persona.

El manejo de los recursos humanos de acuerdo con tendencias actuales considera que el desarrollo de competencias permite mejorar el desempeño laboral y la competitividad (Velde 2001).

Algunos autores definen a la competencia en los siguientes términos:

Tabla 4
Definición de competencia

Año	Autor	Definición
1993	Spencer y Spencer	Definen a la competencia como una característica interna de un individuo que está relacionada con el desempeño eficaz de un trabajo o situación.
1998	Boaz	Competencias son comportamientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y, en general, atributos personales que se relacionan de forma causal más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones o responsabilidades
1999	Lucia y Lepsinger	Competencia como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionados, que afectan en el desempeño de un trabajo, estas pueden estandarizarse y mejorar a través de la formación y el desarrollo.
2001	Le Boterf	La competencia es una construcción: es el resultado de una combinación pertinente de varios recursos
2002	Benavides	Las competencias hacen referencia a la manifestación de las aptitudes, los conocimientos, las destrezas, las emociones, los factores de la personalidad, en un desempeño eficiente; los cuales son visibles en la práctica laboral.
2003	Boyarzis citado por Africano	Las competencias son “características, subyacentes en una persona, que está casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”
2004	Dirube	La competencia es una característica relativamente estable de la persona, que es la causa de una actuación exitosa en el trabajo. Son el compendio de conocimientos, destrezas, valores, hábitos y motivos que posee la persona.
2005	Gardner	Competencia como la capacidad o disposición que posee una persona para dar solución a problemas reales y para producir nuevo conocimiento. Se fundamenta en la intersección de tres elementos confluyentes; el individuo, la especialidad y el contexto.
2010	Gutiérrez	Competencia es una característica personal que diferencia a unas personas de otras; estas características son las que los convierten en más competentes que otros. Dichas características comprenden motivos, rasgos de personalidad, percepción y asunción del rol, habilidades y conocimientos.

Fuente: Varios autores

Elaboración: propia

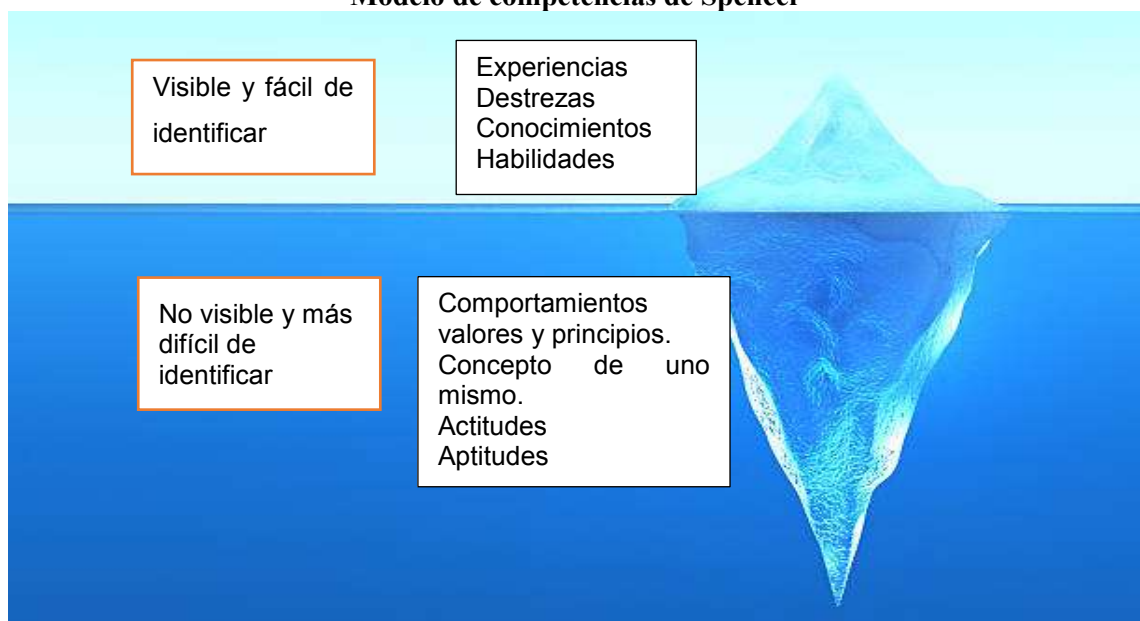
Desde una perspectiva funcional se puede definir a una competencia como la forma en que los objetivos organizacionales se logran gracias a la mejora en el desempeño de un equipo. Es decir, pueden entenderse como comportamientos manifiestos, observables en el desempeño laboral, que le permiten a una persona actuar eficazmente. Además, son características individuales susceptibles de medición, las cuales diferencian a los trabajadores con un desempeño excelente.

La identificación y estudio de competencias permite a la gestión de recursos humanos construir modelos de selección de personas, desarrollar profesionalmente a los equipos, generar planes de sucesión, favorecer una cultura de cambio, evaluar el desempeño e incluso establecer criterios de redistribución. Para su análisis existen modelos de gestión por competencias mismos que establecen dos dimensiones: primero describir el número de competencias necesarias para el desarrollo de un trabajo y segundo describir los niveles en los que se desarrollan estas competencias (Dirube Mañueco 2004)

3.1. Componentes de las competencias

Para comprender los atributos que causan desempeños superiores, Spencer (1993) utiliza la analogía del iceberg, que determina que los conocimientos y las habilidades se encuentran en la parte superior, en la superficie y en las partes más profundas se encuentran el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y los motivos.

Gráfico 1
Modelo de competencias de Spencer



Fuente: Spencer 1993 citado en Dirube 2004
Elaboración: propia

En esta analogía se aprecia la importancia del desarrollo de los niveles profundos; los conocimientos y habilidades requieren menor esfuerzo para adquirirse y desarrollarse. El rol social, la autoimagen, los rasgos y los motivos son más difíciles de desarrollar por lo tanto requieren más tiempo y esfuerzo. Daniel Goleman llama a los niveles inferiores del iceberg, aptitudes emocionales.

Actualmente las empresas fundamentan su éxito en la capacidad de innovación y diferenciación, elementos que dependen de los componentes profundos del iceberg. Las investigaciones sobre competencias en empresas establecen el énfasis que se debe dar al desarrollo de motivos, rasgos de personalidad, autoimagen, y el rol social antes que habilidades y conocimientos, apareciendo términos como liderazgo, enfoque en el cliente, impacto e influencia, orientación al logro, manejo de cambio, dirección de personas, autoconfianza, iniciativa, autocontrol y flexibilidad, para describir las competencias que poseen las personas con desempeño superior (Gutierrez Tobar 2010).

3.2. Identificación de competencias

Una de las características más interesante de las competencias es que se manifiestan a través del comportamiento, es decir son observables y permiten conocer el porqué de las conductas lo que ayuda a agruparlas de acuerdo con características comunes, de esta forma autores como Mc Clelland, Spencer y Spencer han desarrollado diccionarios de competencias que determinan listados con indicadores de conducta que constituyen los diferentes repertorios de comportamiento (Dirube Mañueco 2004)

Existen varios recursos que aportan a la identificación de competencias entre ellos tenemos: redes de expertos, bancos y redes de datos integrados, redes documentales, diccionarios de datos normalizados, redes y asociaciones profesionales, redes de cooperación científica, observatorios, redes informáticas, sistemas de ayuda informatizados, redes de clientela, bancos de muestras, bancos de proyectos, colecciones, referentes de procedimientos y anuarios de conocimientos, puesto que el desarrollo de las competencias depende de la riqueza del entorno y de sus posibilidades de acceso (LeBoterf 2001)

La elaboración de diccionarios de competencias aporta con herramientas para aglutinar comportamientos a través de la generalización de conductas para facilitar la tabulación, así dar como resultado elaboración de perfiles de competencias profesionales que sirven como referencia para identificar a los prospectos para los diferentes puestos.

Estudios revelan que la conducta humana se ve influenciada por factores culturales y de entorno, y la modificación en cualquiera de estos aspectos provoca cambios en conductas calificadas como eficaces, por lo que para establecer las competencias se debe considerar no solamente los conocimientos y habilidades sino también estos factores.

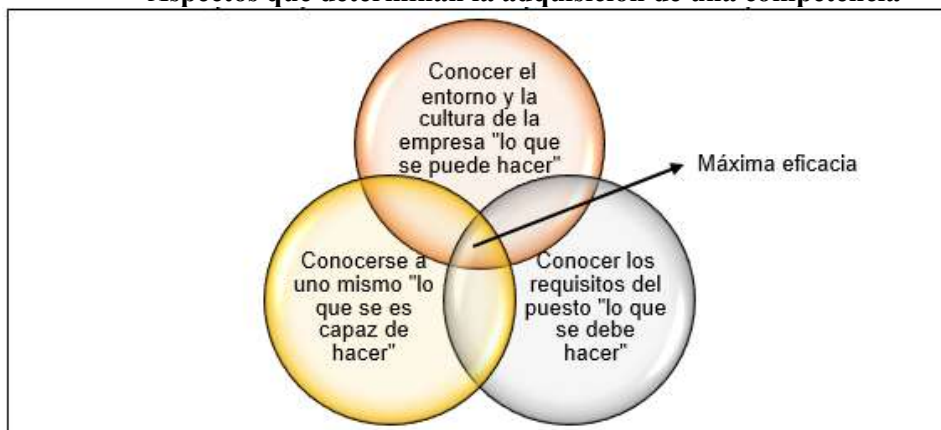
Existen varios métodos para identificar competencias aquí toma importancia determinar por un lado la definición desde los niveles ejecutivos de la organización y por otro el análisis de conductas por personas excelentes en el puesto.

Las metodologías utilizadas suelen ser panel de expertos y la entrevista de incidentes críticos (Dirube Mañueco 2004).

- El Panel de expertos: Consiste en reunir a personas con alto conocimiento de la organización y el puesto que se va a definir; generalmente personas de nivel ejecutivo y de la línea jerárquica de puesto, que conocen su proyección, enfoque o la actividad que la organización desea para este puesto.
- La entrevista de incidentes críticos: Es una entrevista que discrimina entre lo que la persona piensa o dice acerca de sus motivos y lo que les incita a actuar. Se basan en narraciones del entrevistado donde se focaliza en actuaciones calificadas como exitosas narradas en pasado y centradas en su comportamiento, evitando casos hipotéticos y opiniones, se analizan tres o cuatro situaciones profesionales identificando características de valor como causa de éxito o enseñanzas claras.

La adquisición de competencias exige como requisito fundamental el querer hacerlo, por lo que en fases previas se debe contar con un alto conocimiento de sí mismo y el conocimiento de las competencias que serán necesarias incorporar en la rutina de trabajo.

Gráfico 2
Aspectos que determinan la adquisición de una competencia



Fuente: Dirube José Luis (2004)

Elaboración: propia

Para desarrollar las competencias es necesario adquirirlas a modo de hábitos, mismos que se adquieren con la práctica, es decir en un curso no se pueden desarrollar competencias es necesario practicarlas, el conocimiento generar orientaciones.

Una vez se trabaje en el desarrollo de competencias es necesario reunir ciertas condiciones para mantener los niveles logrados (LeBoterf 2001):

- Organizar situaciones que permitan la oportunidad de poner en práctica.
- Prever y organizar acciones de formación para profundizar o reforzar.
- Implantar procedimientos que faciliten la comunicación en torno a las competencias, en el interior y el exterior de la empresa u organización.
- Alentar y mantener los procesos de formación y capitalización de competencias.
- Realizar evaluaciones periódicas de la formación en competencias, sacar lecciones de los resultados.
- Establecer y seguir cuadros de vigilancia sobre acción de mantenimiento de competencias.
- Implantar procedimientos de realización de entrevistas periódicas.

3.3. Clasificación general de competencias

Existe un amplio número de publicaciones en las que varios autores determinan las competencias necesarias o importantes, entre los más representativos tenemos a Gutiérrez Tobar en su libro competencias gerenciales que clasifica a las competencias de la siguiente manera:

- Competencias laborales
 - Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en su empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.
 - Dentro de esta clasificación se encuentran las competencias profesionales: aquellas que posibilitan desempeños flexibles, creativos y competitivos en un campo profesional específico e impulsan el mejoramiento continuo del ser, del saber y del hacer.

- Competencias científicas
 - El desarrollo de habilidades científicas, actitudes exploratorias para analizar problemas, observar y obtener información, definir, utilizar y evaluar diferentes métodos de análisis, compartir resultados, formular hipótesis y proponer soluciones, es decir, comprender para, si es el caso, poder transformar su propia realidad.
- Competencias ciudadanas
 - Conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas que articuladas entre si hacen posible que el ciudadano actúe de manera constructiva.
- Competencias básicas
 - Capacidades intelectuales básicas para el aprendizaje, incluye competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, que son adquiridas en niveles educativos previos al laboral.
- Competencias genéricas
 - Base común de una profesión, se refieren a situaciones concretas de la práctica profesional que necesitan de respuestas complejas, en éstas se encuentran las competencias comunicativas, habilidades para resolver problemas, trabajar en equipo, tomar decisiones, habilidades organizativas, entre otras.
- Competencias específicas
 - Son la base particular del ejercicio profesional, sujetas a situaciones específicas de su ejecución.

Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer en su diccionario de competencias determinan la siguiente clasificación de las competencias:

- Competencias de logro y acción:
 - Orientación al logro
 - Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.
 - Iniciativa.
 - Búsqueda de información.
- Competencias de ayuda y servicio:
 - Entendimiento interpersonal.
 - Orientación al cliente.

- Competencias de impacto e influencia:
 - Impacto e influencia.
 - Construcción de relaciones.
 - Conciencia organizacional.
- Competencias gerenciales:
 - Desarrollo de personas.
 - Dirección de personas.
 - Trabajo en equipo y cooperación.
 - Liderazgo.
- Competencias cognitivas:
 - Pensamiento analítico.
 - Pensamiento conceptual.
 - Profesionalidad o gestión experta.
- Competencias de efectividad personal:
 - Autocontrol.
 - Autoconfianza.
 - Comportamiento ante los fracasos.
 - Flexibilidad
- Otras competencias
 - Despreocupación por el rechazo
 - Integridad.
 - Diversión en el trabajo.
 - Adecuada autoevaluación.
 - Interés afiliativo.
 - Comunicación por escrito.
 - Visión.
 - Comunicación
 - Estilo de enseñar.

Mc Clelland, McBer del Council of Adult and Experiential Learning (CAEL-USA)

determinan once competencias genéricas (LeBoterf 2001):

- Iniciativa
- Perseverancia / tenacidad
- Creatividad

- Planificación / sentido de la organización
- Espíritu crítico / análisis crítico
- Control de uno mismo
- Liderazgo / aptitud para el mando
- Persuasión / influencia
- Confianza en sí mismo
- Relaciones interpersonales.
- Preocupación y solicitud hacia los demás.

4. Competencias gerenciales

4.1. Definición

Los puestos directivos en una empresa hoy en día requieren de conocimientos y habilidades específicas para los diferentes procesos que se desarrollan, por lo que es imprescindible identificar los aspectos demostrables que llevan a las organizaciones al cumplimiento de sus objetivos.

Las cualidades de los gerentes exitosos no pueden ser consideradas como absolutas y universales, ya que depende del entorno organizacional, la ubicación empresarial y otras circunstancias específicas, la combinación apropiada de habilidades varía de acuerdo con el desarrollo de la persona en la organización; los niveles operativos requieren mayor conocimiento técnico, mientras que el nivel medio y alto deben contar con conocimientos teóricos y conceptuales. (Albers 1997)

Ya que el análisis de competencias gerenciales influencia directamente sobre la forma en que se desarrolla el ambiente organizacional, el manejo de los recursos humanos debe considerar el desarrollo de competencias para mejorar el desempeño laboral y la competitividad empresarial (Velde 2001).

Las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones (Hellriegel, Jackson y Slocum 2002). En otras palabras, son características individuales susceptibles de ser medidas, las cuales diferencian a los ocupantes de cargos gerenciales con un desempeño excelente, de aquellos que se desempeñan adecuadamente.

Son definidas también como un conjunto de conocimientos puesto en juego por parte de gerentes o directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización. (Gutierrez Tobar 2010) Los cambios permanentes del mercado obliga a las personas con carrera gerencial o aspirantes, a que adecuen sus competencias en cantidad y calidad.

4.2. Tipos de competencias de gerencia

Los estudios de McClelland determinan las denominadas competencias de dirección mismas que incluyen el desarrollo de las personas, la dirección de personas, el trabajo en equipo y cooperación y el liderazgo (McClelland 1981).

- Desarrollo de personas: entendido como la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- Dirección de personas: capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr, considerando los objetivos de la organización a largo plazo.
- Trabajo en equipo y cooperación: capacidad de trabajar y hacer que otros trabajen en colaboración.
- Liderazgo: entendido como la capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

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

Dentro de su estudio modelo de gestión por competencias, José Dirube (2004) determina en su diccionario de competencias un epígrafe de las competencias de gerencia establece las siguientes:

- Dar directrices: capacidad de comunicar a los demás lo que han de hacer teniendo en cuenta el interés de la organización.
- Desarrollo de personas: capacidad para entender acciones eficaces para mejorar el talento y capacidades de los demás.
- Liderazgo: Capacidad para desempeñar el rol de guía de un grupo o equipo.

Estudios recientes consideran que de acuerdo con los requerimientos del mercado laboral los gerentes o directivos de las empresas requieren un conjunto de competencias que se detallan a continuación (Gutierrez Tobar 2010):

- Habilidades de dirección: gestión de talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos.
- Servicio al cliente: capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente.
- Efectividad interpersonal: capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista, crear sinergia, empatía para lograr resultados.
- Toma de decisiones: habilidad para tomar decisiones sensatas oportunas y efectivas.
- Trabajo en equipo: obtener la satisfacción del equipo, adaptándose fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.
- Desarrollo de personas: evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo.
- Liderazgo: capacidad para incluir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad y generar seguidores.
- Pensamiento estratégico: capacidad de anticiparse a las tendencias económicas futuras, articulándolas para sacar las mayores ventajas posibles.
- Capacidad de negociación: habilidad para proponer fórmulas de solución, a partir de la identificación y el análisis de puntos de vistas diferentes, buscando solucionar conflictos de interés social y económico.
- Orientación al logro: capacidad de identificar metas que permiten dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados.

Desde esta perspectiva, manejar la complejidad de la dirección empresarial con éxito, requiere de ciertas competencias genéricas por parte del gerente, entre las cuales prevalecen pueden mencionarse: la recursividad, que consiste en procesar información constante o moverse en red, no linealmente; la capacidad hologramática, la cual le permite encontrar los elementos semejantes o sintetizadores en realidades diferentes; el diálogo para poder formar equipos eficientes; la habilidad para poder crear climas emocionales positivos o, en todo caso, impedir ser afectado por los climas negativos de otros; así como el correcto diagnóstico de los escenarios (Pernía, Coscojuela y Vasquez 2005).

Así para considerar las competencias críticas de una organización es necesario calificarlas como esenciales si responden a tres criterios (LeBoterf 2001):

- Estrategia: cuando es necesaria para poder realizar las orientaciones estratégicas.
- Competitividad: cuando permite obtener o mantener una ventaja competitiva.

- Especificidad o rareza: cada organización debe construir específicamente sus competencias en base a su mercado de trabajo.

Considerando los aspectos detallados para el presente estudio se consideran como fundamentales las competencias determinadas por McClelland puesto que estudios posteriores retoman sus aseveraciones y las complementan.

4.3. Identificación y desarrollo de competencias gerenciales

El conocimiento de las competencias gerenciales permite crear un estilo de dirección homogéneo que es capaz de transmitir los mismos mensajes y actuar bajo los mismos principios (Dirube Mañueco 2004)

Primero es importante conocer las fortalezas para conocer el sitio que ocupa el gerente, el conocimiento se puede dar a través de la retroalimentación comparando los resultados reales con las expectativas. Segundo se debe trabajar en mejorar las fortalezas a través del análisis realizado donde se mostrará los aspectos a mejorar o adquirir, donde se demostrará las brechas de conocimiento. Tercero, descubrir si la arrogancia intelectual está provocando ignorancia paralizante, reconocer que la inteligencia no es el sustituto del saber. Además, es necesario corregir los malos hábitos y los modales, elementos que permean los aspectos organizacionales e influyen directamente sobre el desempeño (Gutierrez Tobar 2010).

También el gerente debe identificar su desempeño, mismo que es único y tiene que ver mucho con la personalidad, ya que la forma de ser aporta significativamente a los resultados y el aprendizaje. Los valores personales y organizacionales también son parte fundamental para lograr mejores resultados.

La microempresa puede encontrar en las competencias una referencia especialmente útil para su equipo directivo que les permite conocerse mejor, identificar sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora para abordar las acciones de desarrollo que estimen más convenientes, además puede aportar para conocer las potencialidades de desarrollo de los directivos y el personal.

En empresas familiares o domésticas las competencias pueden ayudar a establecer los criterios de relación entre los miembros de la familia con la empresa. (Dirube Mañueco 2004)

4.4. Evaluación de competencias

La evaluación de competencias gerenciales considera el desempeño real de las personas, en base a evidencias válidas y confiables. El proceso se centra en los resultados donde el evaluador emite su juicio de competente o aun no competente, en el último caso el candidato debe buscar alternativas para el desarrollo de competencias dando paso a procesos de formación, autoformación y entrenamiento (Gutierrez Tobar 2010).

El proceso de valuación debe soportarse en tres principios fundamentales (SENA 2003):

- Validez: pruebas reales y ciertas.
- Transparencia: proceso libre que facilita la participación.
- Confiabilidad: la evidencia tiene el mismo juicio por varios evaluadores.

Los métodos utilizados para la evaluación de competencias son diversos, de acuerdo con José Dirube 2004, para evaluar competencias se debe identificar las competencias que posee una persona para compararlas con el modelo y evaluar la idoneidad del candidato o la adecuación de su desempeño:

- Evaluaciones mediante cuestionario: los cuestionarios se pueden construir a partir de definiciones del diccionario de competencias, es importante que el evaluador identifique situaciones concretas en las cuales el evaluado haya llevado a cabo estas conductas.
- Evaluación 360°: es un sistema de cuestionarios donde se evalúan personas con diferente relación jerárquica, lo que permite obtener diferentes perspectivas sobre su conducta.
- Assesment center: donde una serie de personas que van a ser evaluadas son sometidas a una serie de ejercicios como pruebas escritas, representaciones de situaciones simuladas y distintos juegos; los evaluados participan, mientras que un grupo de expertos observa sus conductas y las tabula de acuerdo con las definiciones de competencias de un diccionario.
- Entrevista de incidentes críticos: Es una entrevista que discrimina entre lo que la persona piensa o dice acerca de sus motivos y lo que les incita a actuar.

Para la obtención de evidencias existen técnicas que permiten recoger la mayor información, entre ellos tenemos (Gutierrez Tobar 2010):

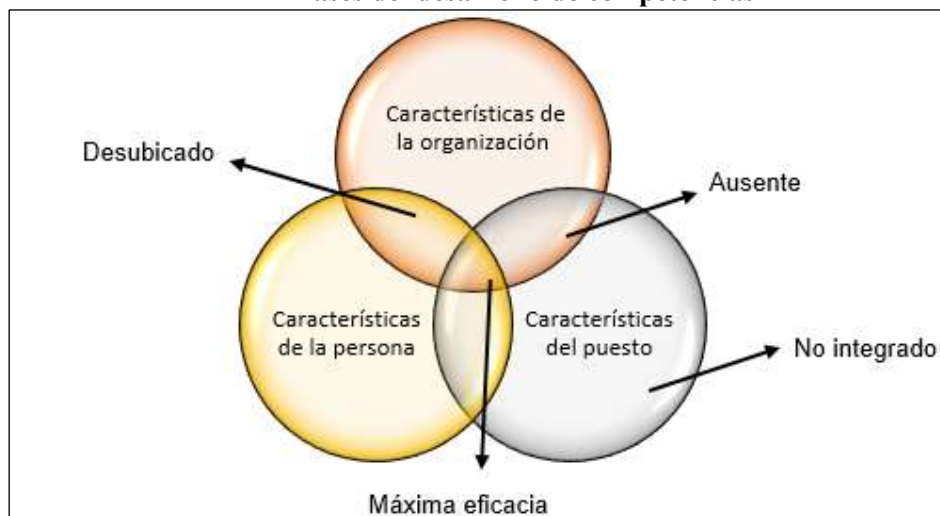
- Observación directa en ambiente real de trabajo: permite obtener de forma integrada evidencias relacionadas con habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes.

- Simulación de situaciones: se generan condiciones similares a las normales, tendiendo bajo control las variables complejas como riesgo, estrés, situaciones atípicas, entre otras.
- Valoración de productos terminados o en proceso: utilizada para productos observables donde se obtiene evidencias esenciales sobre el desempeño.
- Formulación de preguntas: para conocimientos esenciales, debe combinarse con otras técnicas.
- Estudio de casos: preguntas para ser resueltas, tiene relación con el análisis de la información, toma de decisiones y trabajo en equipo
- Entrevista: una charla personal entre el evaluador y el evaluado permite clarificar evidencias documentadas, revisar evidencias de desempeño, producto o de conocimiento.

Una vez realizada una evaluación de competencias o de que se instaure un sistema de gestión por competencia en la empresa se puede llegar a concluir cuatro situaciones de mayor o menor eficacia (Dirube Mañueco 2004):

- Máxima eficacia: cuando coinciden las competencias de la persona con las configuradas para el perfil del puesto, considerando las características de la organización.
- Desubicado: cuando la persona cuenta con competencias bien aceptadas por la organización, pero aún no se encuentra ajustado al perfil del puesto que ocupa, lo más común es un desajuste en las competencias técnicas, aunque se puede encontrar personas con baja orientación al logro, baja comprensión de los demás.
- No integrado: cuando la persona contando con las competencias básicas exigidas para el puesto, no manifiesta aquellas que son características de la cultura de la organización, son personas que realizan muy bien su trabajo, pero presentan críticas a la gestión empresarial.
- Ausente: cuando la persona desarrolla conductas que no corresponden ni al puesto ni a la organización. Es decir, son personas que realizan de forma deficiente su trabajo y generalmente reaccionan mal con sus compañeros.

Gráfico 3
Fases del desarrollo de competencias



Fuente: Dirube José Luis (2004)
Elaboración: propia

Se ve entonces que el desarrollo de una competencia aporta el desarrollo de otras, es decir mediante conductas similares se puede aportar a lograr avances en varias competencias, por ejemplo, una persona orientada hacia el logro además que comprende a los demás de que tiene influencia sobre ellos (características de la persona), aportará a la generación de un ambiente favorable en la organización (característica de la organización) lo que llevará al cumplimiento de los objetivos para los cuales fue contratada (característica del puesto).

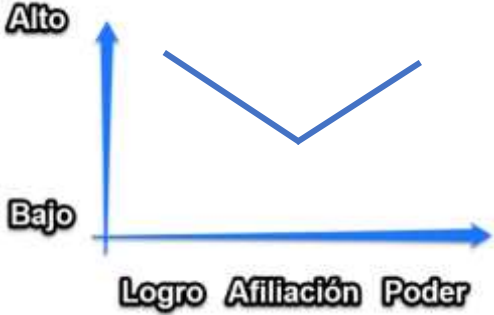
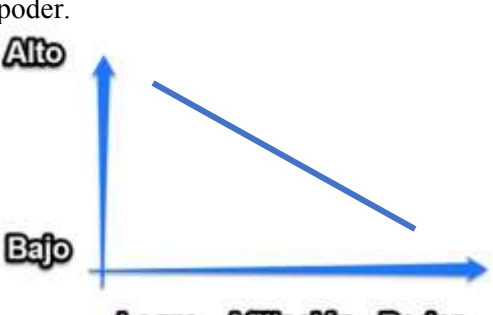
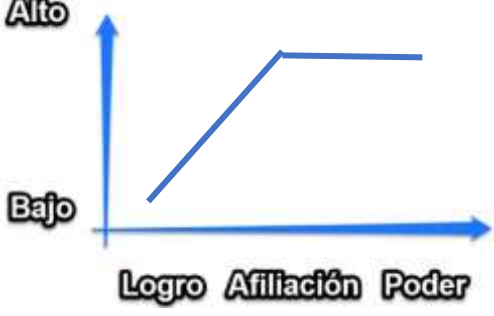

Valores, habilidad y conocimientos reunidos para el desarrollo de una tarea en particular influyen sobre el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona que se basan en la motivación entendida como la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo (Mc Clelland citado por Alles 2005), motivo que puede ser el logro, el poder o la pertenencia, motivaciones que se combinan con otras características para determinar la acción.

4.5. Desarrollo de potencial

Se dice que una persona tiene potencial profesional cuando cuenta con capacidad para desarrollar conocimientos, habilidades y competencias de mayor complejidad o responsabilidad en el futuro, es decir cuanto más complejo sea el trabajo mayor será la responsabilidad exigida y la persona se desarrollará en base a su potencial.

En lo que compete a competencia, el potencial está relacionado con los perfiles hacia los cuales creemos que una persona analizada tiene más capacidad de desarrollo, en este aspecto se identifican cuatro perfiles típicos:

Tabla 5
Perfiles para el desarrollo de potencial

<p>Perfil ejecutivo: alto nivel de logro y de poder, medio o bajo nivel de afiliación.</p> 	<p>Perfil investigador: alto nivel de logro, medio o bajo nivel de afiliación y bajo nivel de poder.</p> 
<p>Perfil misionero: bajo nivel de logro, alto de afiliación y alto en poder.</p> 	<p>Perfil piloto: alto nivel de logro, bajo nivel de afiliación y poder.</p> 

Fuente: Dirube José Luis (2004)
Elaboración: propia

Como se establece en el presente documento, las competencias se desarrollan haciendo, es decir con la experimentación y el error, así la educación formal poco tiene que ver con la experimentación, allí juega un papel importante las oportunidades que las organizaciones generen para desarrollar el potencial de las personas, considerando las causas y efectos que deben ser tomados en cuenta para generar aprendizaje personal.

En el desarrollo de competencias y el potencial de las organizaciones toma un papel importante contar con agentes externos que aporten con información sobre los progresos y animen a la persona a continuar, tomando importancia entonces aquí el coaching y mentoring, conceptos que reflejan a las personas de soporte que una vez se

conoce la situación de partida acompañan el proceso de desarrollo del potencial determinado.

Existen oportunidades especiales para el desarrollo de competencias entre ellas (Dirube Mañueco 2004):

- **Funciones exigentes:** donde juega un papel importante el tiempo y los recursos necesarios para enfrentar una situación adversa, donde se generan presiones que exigen respuestas para experimentar nuevas relaciones, encontrar aliados y probar comportamientos nuevos.
- **Cambio de tareas:** originados por cambios en la organización o el puesto de trabajo, esta situación enfrenta a la persona a una variedad de nuevas situaciones y experiencias que permiten adquirir hábitos y desarrollar competencias. Es necesario monitorear el cambio para identificar cuando el candidato es consciente de sus propias capacidades.
- **Experiencias adversas:** pueden ser objetivos no alcanzados, errores en el relacionamiento con las personas, promociones frustradas, son situaciones que inducen a la reflexión sobre las causas, los factores externos y comportamientos desarrollados a fin de evaluarlos y considerar cambios futuros, requieren de madurez profesional para evitar la pérdida de confianza y frustración.

5. Clima organizacional

5.1. Definición y características

El clima organizacional incluye varios atributos que lo definen en este contexto, investigadores han tratado de llegar a una definición absoluta, llegando a cuestionar la relevancia del concepto (Chiang, Martín y Ñuñez 2010). A continuación, se determina algunas conceptualizaciones:

Tabla 6
Definición de clima organizacional

Año	Autor	Definición
1970	Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno.
1974	Herllrieger y Slocum	Adapta la definición de Campbell, y determina que el clima organizacional se refiere a una serie de atributos que pueden percibirse acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que pueden inducirse del modo en que la organización y/ o sus subsistemas se relacionan con sus miembros y ambiente.

Año	Autor	Definición
1976	Evan	Establece que el clima organizacional es una percepción multidimensional por parte de los miembros y los no-miembros de atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional.
1983	Ekvall	Determina que el clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización.
1987	Brunet	Define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.
1990	Payne	Argumenta que el concepto de clima organizacional no es válido, debido a que las personas en distintas partes de la organización perciben radicalmente distinta la organización, por consiguiente, la percepción no se comparte; y al compartirse consensualmente las percepciones tan solo en los grupos pequeños no son representativas del clima organizacional en su conjunto. Por tanto, este autor dice que, es posible tener climas departamentales, pero no organizacionales.
1990	Robbins	Tratando de delimitar el concepto de clima laboral, lo define como la personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.
1996	Ivancevich y Donelly	Postulan que el clima y cultura organizacional son lo mismo al definirlos como la personalidad y el carácter de una organización
1999	Robbins	Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.
1997	Goncalves	Define al clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)
2000	Zapata	Lo refiere como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional.
2000	Gálvez	El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.
2004	Palma	El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Año	Autor	Definición
1997; 2000; 2004	Pérez de Maldonado	El clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales.

Fuente: Varios autores

Elaboración propia

El hablar de clima organizacional permite hacer referencia a las percepciones del personal en cuanto a varios aspectos como son: su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los elementos de la empresa en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación ya sea esta formal e informal, entre otros.

Hoy en día, el clima organizacional es comprendido como un reflejo de la vida interna de una empresa u organización, es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones, así como de la percepción que los empleados tienen referente a estas.

Existe varios enfoques que determinan la formación del clima organizacional entre las que se determinan (Chiang, Martín y Ñuñez 2010):

- Enfoque estructural: clima como una manifestación objetiva de la estructura de la organización. Se forma porque sus miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización. Como resultado de esta exposición tienen percepciones similares. Las cuales representan su propio clima organizacional.
- Enfoque perceptual: la base para formación del clima está dentro del individuo. Reconoce que los individuos responden a variables situacionales de una forma que para ellos tiene significado desde un punto de vista psicológico. El clima es una descripción individual psicológicamente procesada, de las características y condiciones organizacionales.
- Enfoque interactivo: la interacción de los individuos al responder a una situación aporta el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional.
- Enfoque cultural: el clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común y abstracta.

Se puede determinar que el clima es un atributo de la organización y los aspectos que son parte de esta influyen en la percepción del clima, la formación del clima depende de la intervención principalmente de factores estructurales, sin negar la influencia de las características individuales. La visión del clima implica una medición objetiva de las propiedades y procesos organizacionales y una medida indirecta perceptual de los atributos objetivos, la unidad de análisis consecuentemente es la organización.

El clima organizacional influye o recibe influencia tanto directa como indirecta de variables del entorno como son: los procesos organizacionales, el estilo de liderazgo, la comunicación, innovación y cambio; y de variables derivadas del propio trabajador como es la personalidad, el desempeño, el rendimiento, la interacción social, la participación, el sentimiento de orgullo de pertenecer a una organización, el compromiso de las personas, la satisfacción del cliente y la satisfacción laboral.

El clima organizacional y el liderazgo están estrechamente relacionados, este aspecto ha sido reconocido por varios investigadores quienes resaltan el papel del liderazgo en la determinación del clima, además se resalta la importancia del líder o director en el desarrollo y las percepciones del clima organizacional (Chiang, Martín y Ñuñez 2010).

La cultura organizacional se puede definir como la explicación que la organización da sobre sí misma para estar en el mundo, para cambiará se debe considerar su entorno. Algunas de las principales características son: (Rodríguez 2001):

- Varía constantemente.
- Su cambio es imperceptible para quienes están dentro de ella.
- No puede ser cambiada por decreto.
- No es visible para quienes están dentro de ella.
- Se transmite a los nuevos miembros.
- Solo puede ser vista en virtud de una intervención externa.
- Cuando es visible se abre paso a la posibilidad de cambio.
- Su cambio no es fácil, porque es necesario analizar muchas posibilidades.
- Todo cambio sólo será una selección posible, no existe la mejor selección de alternativas para el cambio.
- Los cambios organizacionales influyen en el entorno.

Otro aspecto necesario de analizar son los principios de la cultura organizacional mismos que son: (Rodríguez 2001):

- Toda organización tiene cultura con sus particularidades.
- La cultura debe hacerse visible o conocida a través de estudios de observadores externos.
- Los líderes de la organización son quienes más pueden contribuir al cambio de los rasgos culturales que se desee modificar, para lo cual es conveniente que las personas participen activamente en el proceso de intervención.

- Es necesario involucrar al máximo de miembros del sistema organizacional en el diagnóstico e intervención, puesto que nunca la cultura es fácil de cambiar, si quienes sustentan han participado en las diferentes etapas de la intervención. Es necesario lograr apropiación por parte de los miembros del sistema organizacional.
- La intervención debe estar orientada a la acción. No se cambia la cultura de una organización en términos abstractos, sino que se la orienta positivamente hacia el logro de determinados fines concretos.
- La cultura existente debe ser conocida y valorada. Es conveniente apoyar para lograr su propia modificación.
- El cambio de cultura sólo debe intentarse en caso de ser estrictamente necesario. El cambio por el cambio no tiene ningún sentido para las culturas organizacionales, por lo mismo, puede ser equivocado y perjudicial intentarlo si no hay una necesidad clara.

El clima organizacional sufre modificaciones, que lo mejoran o generan el efecto contrario, estos cambios se basan en situaciones clave tales como el ingreso de nuevo personal, nueva dirección, nueva tecnología, nuevos procedimientos o por conflictos no resueltos; así mismo, puede contar con cierta estabilidad si los cambios se hacen de manera gradual y bien planificada.

Los estudios de este aspecto tienen como beneficio el facilitar la comprensión de la situación interna de la empresa u organización, y aportan significativamente para el conocimiento de las reacciones de los grupos ante las rutinas, normas, reglas y o políticas impuestas por la dirección.

5.2. Metodologías de medición

La medición del clima organizacional plantea una diversidad de metodologías que responden a la complejidad del mundo empresarial, lo que ha llevado a los investigadores a utilizar distintos niveles en la medición del clima, para lo cual es importante considerar los aspectos que se pretende medir y el alcance de la medición.

La decisión del método a utilizar va a depender del tiempo, del personal y del presupuesto financiero además se debe considerar como aspecto importante la confidencialidad al manejar aspectos personales.

Se puede utilizar instrumentos propios o los publicados, estos últimos tienen la ventaja de no requerir tiempo adicional para el desarrollo de la encuesta lo que aporta a la estabilidad del instrumento. El desarrollar un instrumento propio conlleva el uso de formatos de fácil comprensión que podrán ser difundidos de forma tradicional o electrónicamente, para lo que es necesario determinar una codificación determinada, estos instrumentos deben pasar por pruebas experimentales que permiten establecer chequeos de confiabilidad y validez.

Los instrumentos de medida utilizados en investigaciones de clima organizacional son el observador externo con el apoyo de entrevistas y los cuestionarios (Chiang, Martín y Nuñez 2010):

- Observador externo: mediante entrevistas y observaciones se busca encontrar cuales son los aspectos más sobresalientes del clima para los individuos.
- Cuestionarios: utilización de recogida de información a través de cuestionarios, es la estrategia más común y popular, todo con el fin de buscar respuestas a hechos específicos en base a las percepciones individuales. Las ventajas del uso de cuestionarios son: proporcionan medidas directas, son prácticas y rápidos comparado con otros tipos de métodos, además de ser una manera hábil para conseguir información en muestras amplias.

Para el diseño de instrumentos se debe diferenciar las representaciones cognitivas de los indicadores situacionales, cuidar que la investigación sea descriptiva más no evaluativa y finalmente considerar que el objetivo final es medir claramente los esquemas cognitivos empleados por los individuos para representar el ambiente.

5.3. Importancia de un buen clima organizacional

Para lograr una empresa sustentable y crecer a largo plazo es imprescindible invertir en el personal para generar mayor valor agregado, el personal al ser un recurso propio mejora y permite ahorro en costos de nuevos recursos (Nasanosvsky 2017)

Un buen o mal clima organizacional tendrá consecuencias para la empresa, entre las consecuencias positivas podemos nombrar: logro, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.; entre las consecuencias negativas podemos señalar: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad entre las principales.

A medida que las pymes crecen, el clima laboral va convirtiéndose en un elemento cada vez más importante. Las empresas con un clima organizacional sano generan mejores resultados y pueden ganar más dinero, puesto que mejoran las relaciones humanas y el reconocimiento por el trabajo realizado.

En una empresa podemos encontrar diversas escalas de clima organizacional de acuerdo con como este se vea afectado o beneficiado. El clima organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura laboral establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

Monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional, permite evaluar su avance en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional. La medición del clima organizacional trae consigo algunos beneficios entre los principales:

- Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la organización.
- Aprovechar las mejores prácticas dentro de la empresa.
- Conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una empresa.
- Disponer de indicadores de gestión adicionales a los tradicionales.
- Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas de la empresa.
- Aportar con información valiosa para definir acciones de mejora.
- Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.

Conocer la existencia de la relación entre el clima organización y la satisfacción laboral, permite el accionar preventivo basado en bases sólida, donde los directivos pueden tener una visión amplia para identificar y trabajar sobre aspectos que influyen directamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización (Alva y Domínguez 2015).

5.4. El cambio de la cultura organizacional

Todo cambio en una organización no puede ser intencional ni predecible, los cambios que se generan suelen tener una duración corta puesto que en la mayoría de organizaciones se experimenta resistencia al cambio a largo plazo, mismo que es motivado por: cambios solo en el nivel del discurso sin que los cambios vayan más allá, cuando el cambio es superficial abarcando el deber ser sin toman en cuenta el ser de las personas que componen la organización, cuando el cambio se realiza en una subcultura de la organización es decir si se realiza solamente a nivel ejecutivo o sólo a nivel operativo.

Otras razones para la escasa duración de los cambios en la cultura organizacional es la falta de alineamiento entre subculturas (Schein 1999):

- La cultura de los ejecutivos es individualista, jerárquica, focalizada en una comprensión financiera de todo lo organización y orientada al riesgo y la competencia.
- La cultura de los ingenieros se basa en la tecnología y se orienta a la resolución de problemas. Tiene preferencias por los aspectos cuantitativos y busca mejorar la seguridad, la calidad de los productos por medio de diseños tecnológicos que superen los errores humanos.
- La cultura de los operadores está referida a las actividades específicas de la organización. En ella, se valoran las personas y su aporte en el conocimiento, habilidades y compromiso.

Así el cambio debe hacerse teniendo en cuenta que la cultura está formada por premisas del decidir organizacional, por lo que es necesario conocer los valores y las premisas, considerando que la cultura en sí misma no impide el cambio, es dinámica y cambiante, pero reduce el ámbito de alternativas posibles, puesto que la cultura es el producto de la historia y está determinada por creencias, valores y comportamientos que no se cuestionan.

Se puede provocar cambios en aspectos de la cultura organizacional si nos apoyamos en otros factores de la cultura, siendo un escenario favorecedor la crisis o cuando la organización se encuentra en una situación difícil donde es necesario decidir de una forma adecuada.

Las relaciones de los integrantes de la organización, sus tendencias motivacionales, además de sus comportamientos tienen consecuencias sobre la organización e inciden directamente en la productividad de la empresa.

Al interior de las empresas se deben considerar aspectos como la gestión estratégica que define los objetivos y metas del negocio, la gestión organizacional que conlleva analizar los perfiles de competencias y el desarrollo de los colaboradores, además de la gestión de procesos para mejorar la eficacia, así como manejar los costos de operación. Es imprescindible que se manejen independientemente del tamaño de la empresa una gestión integrada que permita una sinergia para el fortalecimiento de la productividad y obtener una mejor rentabilidad, optimizando los recursos humanos y económicos existentes.

El propósito final de la medición del clima organizacional es conocer las características y causas de varios aspectos motivacionales que influyen en los resultados que se generen para la productividad y rentabilidad de la empresa.

Las empresas considerando desde las pymes a las grandes deben medir y gestionar el clima organizacional para mejorar sus resultados, en las pequeñas empresas el factor humano es aún más importante que en las grandes, ya que en muchos casos aspectos como el potencial económico, la inercia del mercado y el reconocimiento de marca son deficientes o inexistentes.

Capítulo segundo

Metodología aplicada

La investigación es exploratoria, descriptiva y correlacional; es exploratoria porque se enfoca en un tema de investigación que aún no ha sido tratado en profundidad, ya que el sector de la microempresa ha crecido notablemente en los últimos años y también su influencia en diversos ámbitos de la sociedad. Es descriptiva porque mide dos variables: competencias gerenciales y clima organizacional. Es correlacional porque estudia la relación entre estas dos variables, para determinar la influencia de la primera sobre la segunda.

El diseño de investigación fue no experimental, asimismo, se ha llevado a cabo un estudio de caso (empresas del sector artesanal o manufactura), con una investigación de campo de tipo no experimental, aplicándose un enfoque cuali-cuantitativo. El estudio de caso es la opción que, en términos de estrategia de investigación, resulta más adecuada para analizar aspectos relacionados con el comportamiento de las personas. Los estudios de caso son los más empleados dentro de los abordajes cualitativos por ser particularmente útiles allí donde se necesita comprender con gran profundidad algún problema o situación concreta y donde es posible identificar información valiosa.

El enfoque cualitativo se sustenta en las ventajas que proporciona a la investigación de un fenómeno relacionado con los recursos humanos. Entre los criterios y ventajas de este modelo destacamos los siguientes:

- El estudio cualitativo se fundamenta en la óptica de la realidad construida por individuos interviniendo con sus mundos, en este caso en el ámbito del análisis de sus competencias gerenciales y su comportamiento con respecto al clima organizacional.
- Es un esfuerzo para entender situaciones únicas como parte de una situación particular y sus interacciones.
- La preocupación básica es entender el fenómeno bajo la perspectiva de los actores y no del investigador.
- Es sumamente descriptivo, pues enfoca procesos, sentidos y conocimientos.

En consecuencia, se ha optado por el estudio de caso como estrategia metodológica porque se consideró su adecuación a la concepción de la empresa como un sistema. Este diseño permite comparar los aportes, las metodologías y las técnicas del campo organizacional con la aplicación de herramientas de estudios cuantitativos, como es el caso de la encuesta que se aplica tanto a los microempresarios como a los colaboradores de cada empresa objeto de estudio.

La metodología de investigación aplicada está determinada por fases como se detalla en el siguiente gráfico:



Fuente y elaboración propia

La primera es la recolección de información para determinar las competencias a evaluar y los instrumentos para medir el clima organizacional, esto basado en información secundaria.

Determinadas las competencias se elabora los instrumentos a utilizar en la investigación como son: encuesta de competencias gerenciales y la encuesta para determinar el clima organizacional, una vez elaborados los instrumentos se realiza un pilotaje con expertos para validar los instrumentos. Se identifica entonces la muestra de microempresarios y operarios a encuestar, considerando el cálculo de una muestra significativa. Para finalmente poder realizar el análisis de datos y generar una propuesta de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación.

1. Recolección de información

Considerando las definiciones de competencias gerenciales dadas por varios autores, para la investigación se determinó analizar las competencias: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación además de liderazgo.

Tabla 7
Correlación de autores para determinar competencias a evaluar

Competencia		McClelland	Spencer y Spencer	José Dirube	Gutiérrez Tobar
1	Desarrollo de personas	X	X	X	X
2	Dirección de personas	X		X	X
3	Trabajo en equipo y cooperación	X	X		X
4	Liderazgo	X	X	X	X
5	Asertividad y uso del poder		X		
6	Habilidades de dirección				X
7	Servicio al cliente				X
8	Toma de decisiones				X
9	Pensamiento estratégico				X
10	Capacidad de negociación				X
11	Orientación al logro				X

Fuente y elaboración propia

Para el análisis de clima organizacional se ha considerado una encuesta tipo sondeo de opinión que analiza las diez características del clima organizacional determinado por Robbins, estas son: la identidad de los miembros, el énfasis en el grupo, el enfoque hacia las personas, la integración en unidades, el control, la tolerancia al riesgo, los criterios para recompensar, la tolerancia al conflicto, el perfil hacia los fines o los medios y el enfoque hacia un sistema abierto.

2. Diseño de instrumentos

Los instrumentos permiten sondear detalles de la conducta del encuestado y anotar situaciones de la persona para evidenciar cada competencia, es un cuestionario de auto estimación para levantar la percepción de competencias además de un instrumento a

modo de encuesta de sondeo de opinión para el análisis de clima organizacional, estos instrumentos permiten el levantamiento de datos, tanto de los directivos como de los colaboradores de cada microempresa. El proceso permite a través del análisis descriptivo, visualizar los resultados para identificar el desarrollo de competencias gerenciales y su influencia en el clima organizacional.

2.1. Determinación de variables

Las variables que intervienen en la presente investigación son: los niveles de las competencias gerenciales de los microempresarios como variables independientes y las variables dependientes son las características del clima organizacional.

2.2. Encuesta de autodiagnóstico de competencias

Para el diseño del instrumento se indica la denominación de cada competencia requerida, seguida de una descripción del concepto, Martha Alles en su libro *Desempeño por Competencias*, sugiere la homogenización de conceptos y considera que en la evaluación no trata de analizar rasgos de personalidad sino identificar y ponderar conductas en el trabajo en relación con el puesto ocupado, en el caso de la investigación se evalúa las conductas de la gerencia o el dueño de cada negocio (revisar encuesta en anexo 1). Se han tomado en cuenta los conceptos del diccionario de competencias de Hay/McBer 1998, mismo que ha sido desarrollado en base a varias investigaciones sobre competencias a lo largo de más de 20 años, y ha sido validado a través de numerosos proyectos sobre modelos de competencias, en los que se han examinado desempeños medios y excelentes de empresas de todo el mundo.

Tabla 8
Base conceptual, análisis de competencias gerenciales

Competencia Gerencial	Desarrollo de personas
Definición	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.
No. de pregunta	Descripción de la conducta
1	Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.

No. de pregunta	Descripción de la conducta
2	Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
3	Dedica tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar
4	Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.
Competencia Gerencial	Dirección de personas
Definición	Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empoderamiento
No. de pregunta	Descripción de la conducta
5	Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.
6	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.
7	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes de este. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.
8	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer
Competencia Gerencial	Trabajo en equipo y cooperación
Definición	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares, sino que operarán como equipo en su área/grupo.

No. de pregunta	Descripción de la conducta
9	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
10	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
No. de pregunta	Descripción de la conducta
11	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista.
12	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.
Competencia Gerencial	Liderazgo
Definición	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Prover coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.
No. de pregunta	Descripción de la conducta
13	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
14	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
15	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

No. de pregunta	Descripción de la conducta
16	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento

Fuente: (Hay Group 1996)

Elaboración: propia

Para evaluar cada competencia se utiliza una escala de frecuencia, que nos permite conocer su nivel de desarrollo.

Tabla 9
Ponderación para análisis de competencias

Frecuencia	Calificación numérica	Porcentaje de Desarrollo
Siempre	5	76 a 100%
Frecuentemente	4	51 a 75%
La mitad del tiempo	3	26 a 50%
Ocasionalmente	2	0 a 25%
Nunca	1	0%

Fuente: Alles 2005

Elaboración: propia

2.3. Encuesta de diagnóstico de clima organizacional

Las encuestas de clima organizacional tienen como principal propósito medir aspectos de importancia, apoyar la toma de decisiones en los cambios organizacionales y así mejorar la efectividad de una empresa. Normalmente los instrumentos constan de respuestas cerradas valoradas en escala tipo Likert, miden varias categorías entre ellas: trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones y orgullo de pertenencia (Salaiza 2008).

Para el diseño del instrumento se ha considerado las características del clima organizacional determinadas por Robbins y se ha adaptado una encuesta con 30 preguntas esenciales para determinar el clima organizacional (revisar encuesta en Anexo 2)

Tabla 10
Características del Clima Organizacional

Característica	Definición	Correspondencia en preguntas
La identidad de los miembros	El grado en el que los empleados se identifican con la organización como con todo y no solo como su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales	7 – 16 – 26
Énfasis en el grupo	El grado en el que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.	5 – 18 – 29
El enfoque hacia las personas	El grado en el que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.	2 – 13 – 25
La integración en unidades	El grado en el que se fomentan que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente.	8 – 20 – 28
El control	El grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.	3 – 15 – 24
Tolerancia al riesgo	El grado en el que se fomentan que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.	6 – 12 – 27
Los criterios para recompensar	El grado en el que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismos y otros factores ajenos al rendimiento	9 – 17 – 30
Tolerancia al conflicto	El grado en el que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.	4 – 19 – 21
El perfil hacia los fines o los medios	El grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.	1 – 14 – 23
El enfoque hacia un sistema abierto	El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno.	10 – 11 – 22

Fuente: (Robbins 2004)

Elaboración: propia

Para permitir la correlación de variables se opta por utilizar al igual que para la encuesta de competencias gerenciales una escala de frecuencia, que permite conocer el porcentaje de su desarrollo.

Tabla 11
Escala para análisis de clima organizacional

Escala	Calificación numérica	Porcentaje de Desarrollo
Siempre	4	100%
Muchas veces	3	75%
Pocas veces	2	50%
Nunca	1	25%

Fuente y elaboración propia

3. Pilotaje y validación de instrumentos

Los dos cuestionarios han sido validados mediante el juicio de expertos¹, mismos que generaron comentarios favorables sobre los instrumentos, para esta validación se realiza un pilotaje con los expertos para realizar una evaluación de la calidad del instrumento, donde se considera la validez del contenido y la validez de criterio como se detalla a continuación (Valenzuela 2005):

- Validez de contenido: realizando una comparación del contenido del instrumento con el universo de contenidos para establecer el contenido óptimo.
- Validez de criterio: identificar que tan acertado es el test para estimar el desempeño actual.

La confiabilidad de los instrumentos fue determinada mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Para el primer cuestionario sobre competencias gerenciales se determinó un coeficiente alfa de Cronbach = 0.88 y el segundo cuestionario sobre clima organizacional su coeficiente alfa de Cronbach = 0.79. En ambos casos, los dos instrumentos son confiables por tener un coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0.70.

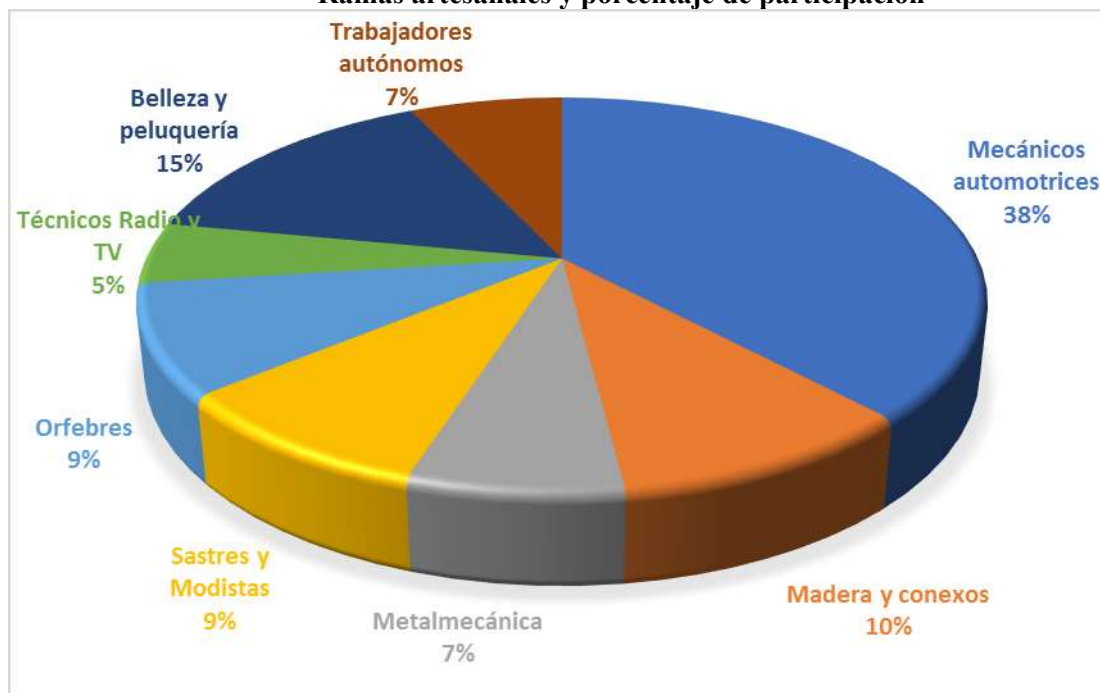
4. Determinación de la muestra

El marco muestral para la investigación son las microempresas artesanales que están ubicadas en el Cantón Rumiñahui, en este contexto de acuerdo con los datos proporcionados por la Asociación de Artesanos Interprofesionales de Rumiñahui se mantiene en archivos registrados 170 socios.

El Municipio de Rumiñahui en su Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del año 2011 determina que el capital humano de la actividad artesanal se divide en las siguientes ramas y porcentaje de participación:

¹ 15 profesionales en el área de Administración de Recursos Humanos y Administración de Empresas con desempeño en áreas de gerencia o dirección.

Gráfico 4
Ramas artesanales y porcentaje de participación



Fuente: (I. N. INEC 2011); (M. R. GADMUR 2014)
 Elaboración propia

Para la investigación se determina en base a entrevistas con algunos de los presidentes de los gremios², que existen ramas artesanales donde no necesariamente se generan plazas diferentes de empleo que las del maestro artesano puesto que las personas se auto emplean, por lo tanto del total de artesanos se considera las ramas: mecánicos automotrices, madera y conexos, metalmecánica y sastres y modistas, mismos que cumplen con el número de empleados entre 1 a 9 para ser considerado como una microempresa.

En base a lo detallado del total de artesanos el 64% cumple con el criterio de empleabilidad por lo que el universo muestral corresponde a 109 microempresas artesanales, si consideramos que cada microempresa genera una media de dos empleos se considera un universo de colaboradores de 218 personas.

Una vez que se conoce el tamaño de la población de cada variable a analizar se aplica la siguiente fórmula:

² Se entrevistó a los presidentes del Gremio de Maestros Sastres y Modistas, Asociación de Mecánicos Automotrices y Metalmecánicos, Gremio de Carpinteros, Maestros en madera y conexos, y la Federación de Artesanos y Conexos, todos ellos del Cantón Rumiñahui.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N-1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde: n = Tamaño de la muestra N = Tamaño de la población

Z = Valor de la distribución normal estandarizada correspondiente al nivel de confianza elegido.

E = Máximo de error permisible.

p = Es la proporción de la población que tiene la característica de interés o que interesa medir. Puede ser un dato histórico o determinado mediante una muestra piloto. Si este dato no es calculable se asume que es 0.50, es decir, se asume que el 50% de la población tiene la característica de interés que se medirá

q = 1 – p = Es la proporción de la población que no tiene la característica de interés.

El tamaño de la población de microempresarios es de 109 (N). Se consideró un nivel de confianza de 95% cuyo valor (Z) en la tabla es 1.96, 5% de error (E = 100%-95%), una proporción de la población con la característica de interés 0.50 y una proporción de la población que no tiene esta característica 0.50 (q). Estos datos fueron reemplazados en la fórmula anterior dando como resultado n = 85. De esta forma quedó definido el número de 85 microempresarios.

El tamaño de la población de colaboradores es de 218 (N). Se consideró un nivel de confianza de 95% cuyo valor (Z) en la tabla es 1.96, 5% de error (E = 100%-95%), una proporción de la población con la característica de interés 0.50 y una proporción de la población que no tiene esta característica 0.50 (q). Estos datos fueron reemplazados en la fórmula anterior dando como resultado n = 139. De esta forma quedó definido el número de 139 colaboradores.

5. Recopilación de información

La recolección de información se realizó entre los meses de enero y febrero 2018, en las parroquias urbanas del Cantón Rumiñahui, estas son San Rafael, San Pedro de Taboada, Fajardo y Sangolquí, cubriendo un área geográfica de 55 km², puesto que en el área urbana existe mayor concentración de microempresas.

El momento de realizar el levantamiento se determinó algunos aspectos que ponen en evidencia la informalidad con la cual se manejan los pequeños emprendimientos, ya que los talleres se ubican en muchos de los casos en áreas del mismo hogar o en terrenos aledaños a las construcciones familiares.

Además, se pudo demostrar que las plazas de empleo son generadas para los miembros del núcleo familiar y para personas de la localidad, aspecto favorable para evitar la movilidad de personas desde lugares lejanos. Pero la familiaridad con la que se maneja el recurso humano establece altos grados de ausentismo en horarios laborables, en este sentido las relaciones jerárquicas no sean muy marcadas, visibilizando una estructura en muchos de los casos horizontal donde todos colaboran para la entrega de resultados.

La informalidad ya detallada obligó a que la mayoría de las encuestas sean llenadas de forma manual, con cada una de las personas en su taller de trabajo dando una explicación para que ellos realicen el llenado el mismo momento de la visita, un porcentaje mínimo pudo llenar de forma digital a través de un formulario online.

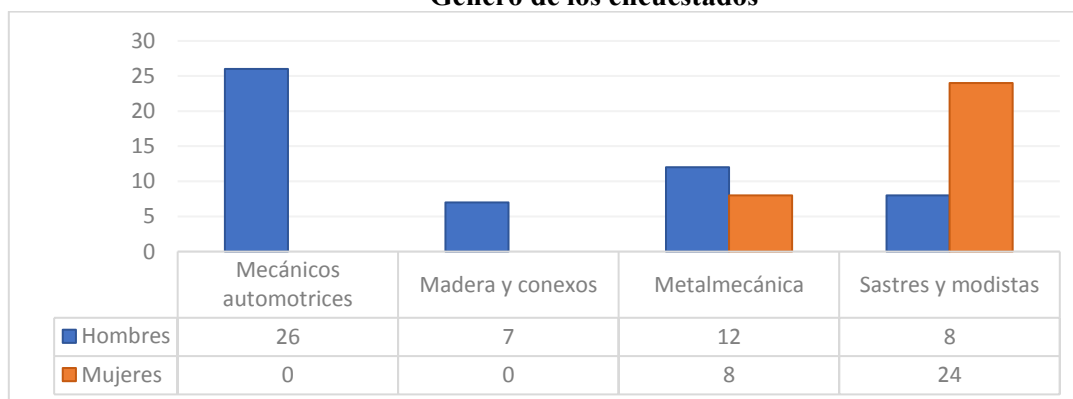
En el caso de los colaboradores se obtuvo la información con la autorización de cada dueño para que dos personas que trabajan en los talleres llenen la encuesta de clima organizacional, las encuestas fueron llenadas de forma manual y de forma anónima.

6. Análisis de resultados

6.1. Autoevaluación de competencias gerenciales

Los encuestados en su mayoría 32 personas, son de la rama de sastres y modistas, seguido por los mecánicos automotrices 26 personas, metalmecánica 20 personas, y en menor proporción la rama madera y conexos 8 personas.

Gráfico 5
Genero de los encuestados

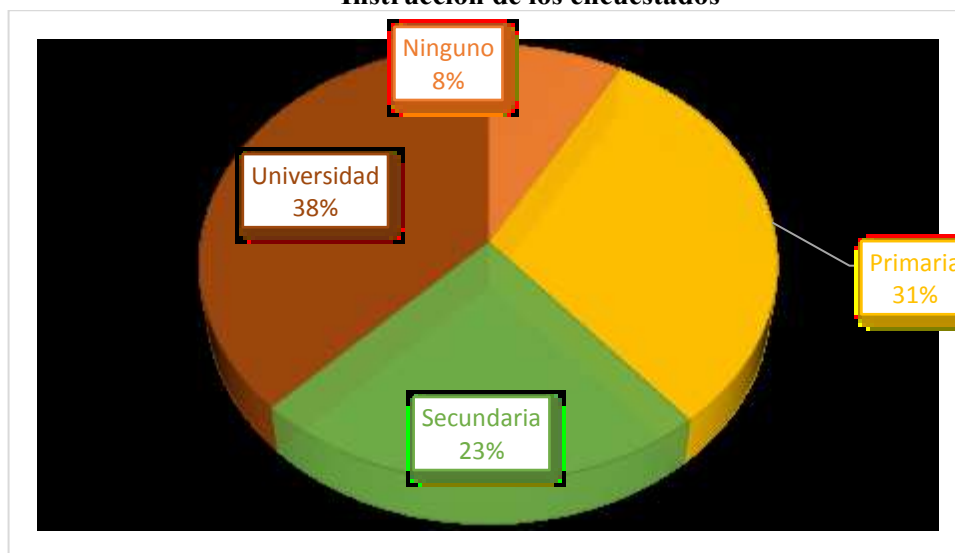


Fuente y elaboración propia

Como se observa en la gráfica en las ramas de mecánicos automotrices además de madera y conexos, los dueños de negocios son todos del género masculino, para el presente estudio no existió mujeres en áreas de gerencia de estas ramas artesanales. Mientras que para la rama sastres y modistas en su mayoría son mujeres, y para la rama de metalmecánica existe mayor proporción de hombres con una participación alta de mujeres.

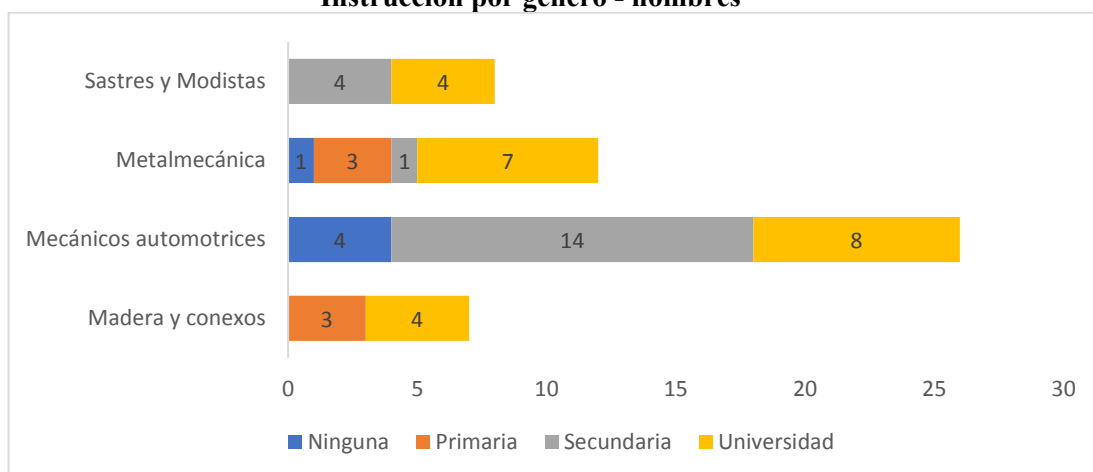
La instrucción de los encuestados en su mayoría es universitaria el 38%, seguida por la primaria 31% y la secundaria 23%. En la desagregación por género podemos determinar que la tendencia detallada es igual para el género masculino, mientras que para las mujeres la tendencia es diferente, puesto que la instrucción terminada para una mayoría de las encuestadas es la secundaria.

Gráfico 6
Instrucción de los encuestados



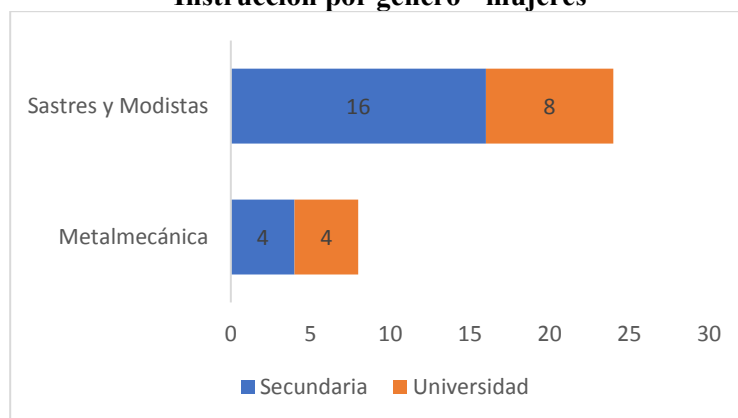
Fuente y elaboración propia

Gráfico 7
Instrucción por género - hombres



Fuente y elaboración propia

Gráfico 8
Instrucción por género - mujeres



Fuente y elaboración propia

En relación con el número de colaboradores las microempresas emplean a una media de uno a tres empleados, y sus ventas anuales en su mayoría 86% no supera los 50.000 USD al año.

La mayoría de los microempresarios encuestados 69 personas expresaron que, si han recibido capacitación para el manejo de su negocio a través de cursos de capacitación, siendo un porcentaje de 27% autodidacta para el manejo de los temas administrativos de su negocio.

Una vez sistematizadas las encuestas se asigna un valor numérico a las respuestas dadas, es decir si el encuestado responde siempre se fija el valor cinco, si responde frecuentemente cuatro, la mitad del tiempo tres, ocasionalmente dos y nunca uno, de esta manera es posible por medio de una media aritmética asignar una calificación numérica

a cada una de las respuestas, para poder determinar el nivel y porcentaje de desarrollo de cada competencia.

El diagnóstico de competencias gerenciales realizada debe ser considerado como línea base ya que no existen estudios previos al respecto por lo que los resultados se muestran como una fotografía de la realidad actual permitiendo que estudios posteriores analicen la evolución de los resultados.

Tabla 12
Resultados del autodiagnóstico de competencias gerenciales

Competencia Gerencial	Desarrollo de personas	RESULTADOS	
Preguntas	Descripción de la conducta	Calificación Numérica	% Desarrollo
1	Da retroalimentación para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado.	2,33	46,53
2	Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera.	3,30	65,93
3	Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar	2,86	57,14
4	Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento.	3,63	72,60
Promedio (media aritmética)		2,94	58,88

Competencia Gerencial	Dirección de personas	RESULTADOS	
Niveles de competencia	Descripción de la conducta	Calificación Numérica	% Desarrollo
5	Exige alto rendimiento estableciendo estándares pudiéndose de acuerdo con sus colaboradores.	2,06	41,11
6	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario.	2,50	50,05
7	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo.	3,41	68,23
8	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.	3,63	72,65
Promedio (media aritmética)		2,75	55,00

Competencia Gerencial	Trabajo en equipo y cooperación	RESULTADOS	
Niveles de competencia	Descripción de la conducta	Calificación Numérica	% Desarrollo
9	Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras áreas de la empresa.	3,75	75,00
10	Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación.	4,12	82,46
11	Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados.	4,37	87,33
12	Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones.	3,71	74,29
Promedio (media aritmética)		3,97	79,41

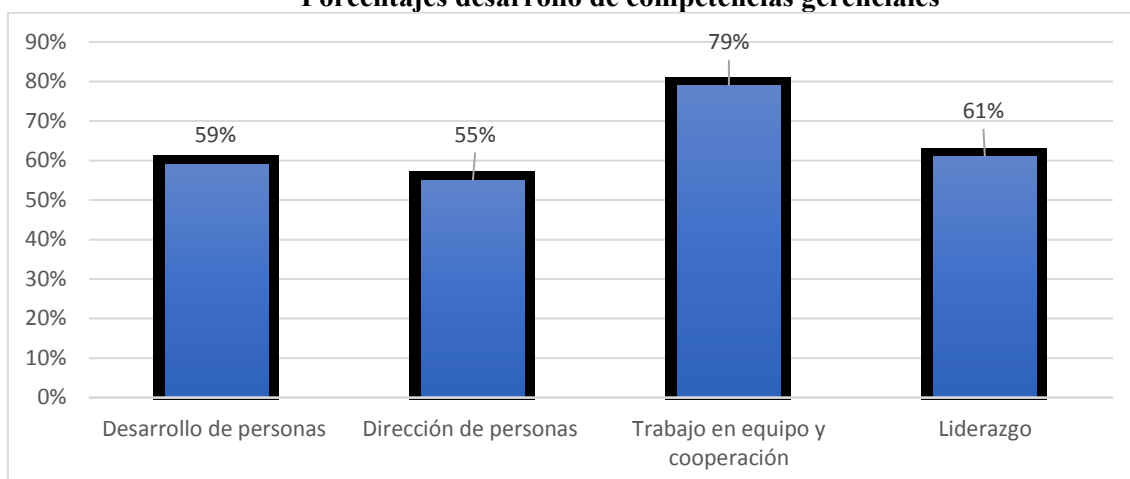
Competencia Gerencial	Liderazgo	RESULTADOS	
Niveles de competencia	Descripción de la conducta	Calificación Numérica	% Desarrollo
13	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.	3,21	64,11
14	Fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes.	4,07	81,47
15	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	3,62	72,44
16	Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.	2,13	42,62
Promedio (media aritmética)		3,07	61,41

Fuente y elaboración propia

En base a lo señalado y de acuerdo con las respuestas dadas por los microempresarios se determina que como tendencia general; su nivel de desarrollo de competencias es alto con un porcentaje de 61.41%.

Si se analizan los resultados por cada competencia podemos determinar que todas están por encima del 50% de desarrollo, siendo la de mayor porcentaje el trabajo en equipo y colaboración, seguida del liderazgo y con menores porcentajes el desarrollo y dirección de personas.

Gráfico 9
Porcentajes desarrollo de competencias gerenciales

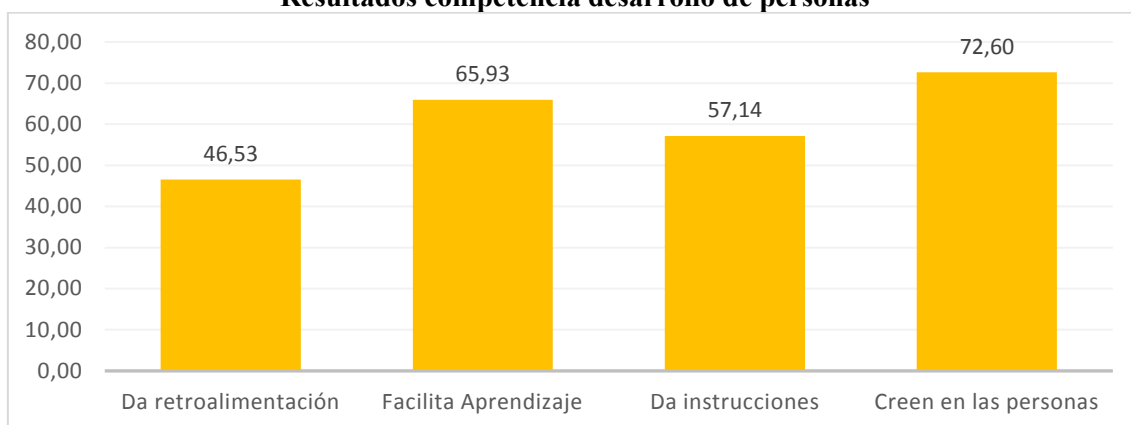


Fuente y elaboración propia

La competencia desarrollo de personas implica el esfuerzo constante para fomentar la mejora propia de los colaboradores, incluye aspectos como: la retroalimentación o feedback en las actividades encomendadas a través de fluidez en la comunicación, facilitar el aprendizaje en el lugar de trabajo asegurándose que se conozcan explicaciones o instrucciones, dar instrucciones de cómo se debe realizar el trabajo, creer en las personas y hacer comentarios positivos en lo que respecta al potencial y las capacidades de las personas.

Para esta competencia los resultados determinan que los dueños de negocios (gerentes) creen y confían en las personas que trabajan con ellos facilitando el aprendizaje de los procedimientos de acuerdo con su rama artesanal, esto se explica por lo ya comentado en anteriores acápite, el trabajo a nivel artesanal es con personas de confianza y en muchos de los casos con miembros de la familia, con los cuales existe afecto y sentimientos positivos para permitir su desarrollo. Los aspectos como la retroalimentación o seguimiento y el hecho de dar instrucciones tienen porcentajes menores puesto que las relaciones se basan en las habilidades de los colaboradores y la confianza.

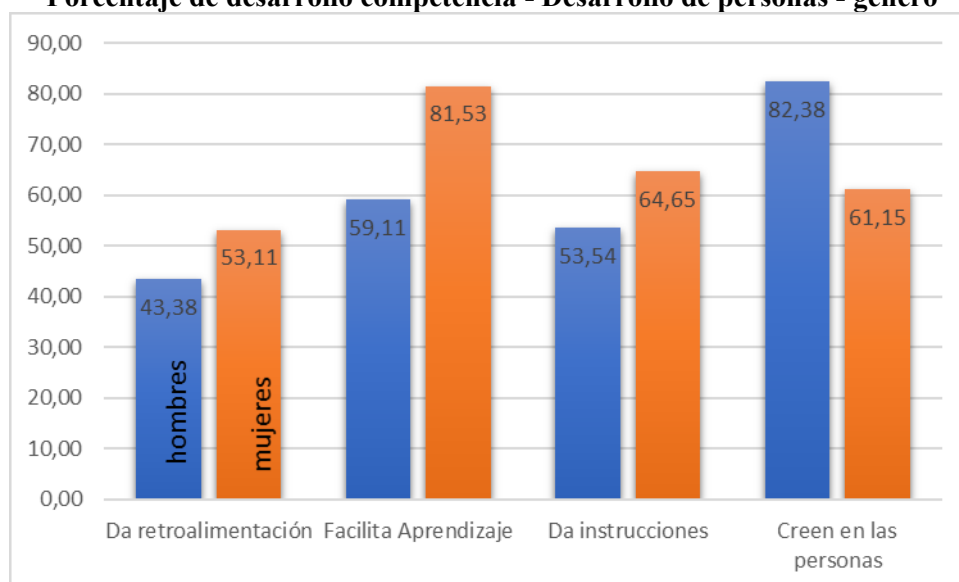
Gráfico 10
Resultados competencia desarrollo de personas



Fuente y elaboración propia

Los resultados desagregados por género determinan que la retroalimentación y procesos para dar instrucciones son bajos tanto para los hombres y como para las mujeres, lo que sobresale es un nivel alto de desarrollo en la facilitación del aprendizaje para mujeres, mientras que para los hombres existe un desarrollo alto en la confianza en las personas, aspectos que se observan en la siguiente gráfica.

Gráfico 11
Porcentaje de desarrollo competencia - Desarrollo de personas - género



Fuente y elaboración propia

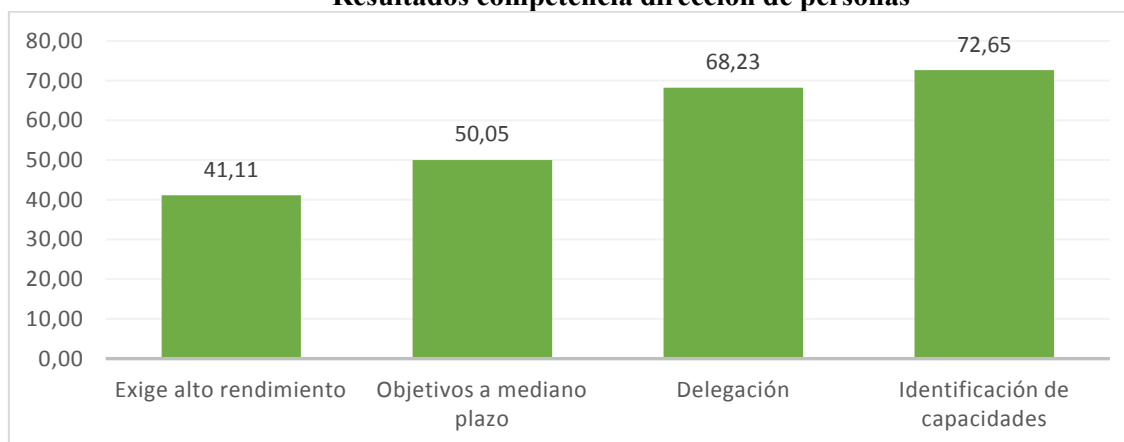
La competencia dirección de personas implica el desarrollo, consolidación y la conducción del equipo de trabajo a través de la motivación a sus miembros para el trabajo autónomo responsable, tiene relación directa con la competencia trabajo en equipo y el

empoderamiento. Incluye la generación de desafíos para lograr alto rendimiento, la asignación de objetivos a mediano plazo, la delegación de trabajo definiendo pautas generales de las actividades y la identificación de capacidades para asignar tareas de acuerdo con capacidades.

En lo que respecta a los aspectos de esta competencia, los microempresarios en un alto porcentaje 72.65 % identifican las capacidades del equipo para en segunda instancia delegar tareas específicas, estos aspectos se explican por la naturaleza de las actividades de manufactura que realizan los encuestados donde a pesar de no manejar estrictamente flujos de procesos, se establecen actividades específicas para llegar a entregar las obras en el tiempo establecido.

Lo que llama la atención es la exigencia de alto rendimiento puesto que este aspecto tiene un porcentaje de desarrollo menor al 50%, lo que implica una falencia en el establecimiento de estándares en lo que respecta al rendimiento, calidad o recursos.

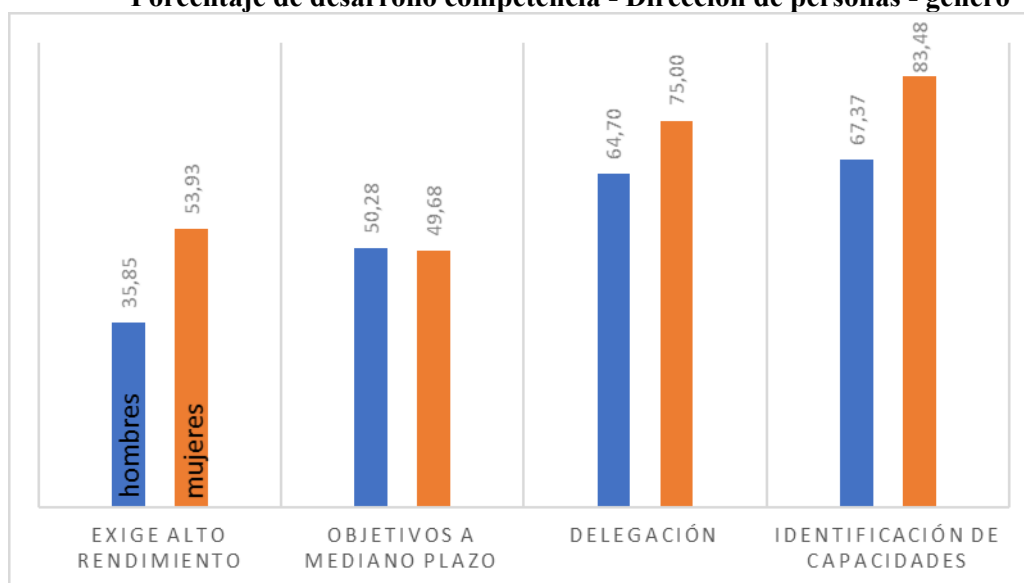
Gráfico 12
Resultados competencia dirección de personas



Fuente y elaboración propia

En el análisis por género podemos denotar que la tendencia es similar siendo el aspecto con mayor desarrollo la identificación de capacidades. Lo que llama la atención son los niveles bajos 35,85 %, para hombres, en lo que respecta a la exigencia de alto rendimiento.

Gráfico 13
Porcentaje de desarrollo competencia - Dirección de personas - género

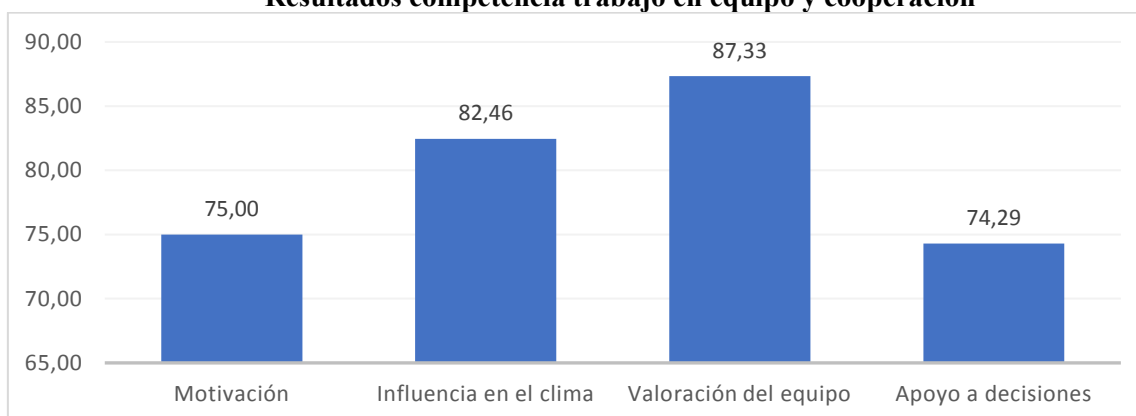


Fuente y elaboración propia

La competencia trabajo en equipo y cooperación considera la colaboración con los demás integrantes de un grupo de trabajo para llegar a objetivos compartidos, toma en cuenta aspectos como: la motivación para favorecer el espíritu de equipo apoyando el desempeño de otras áreas de la empresa, la influencia en el clima para que este sea amistoso, bueno y cooperativo, la valoración de las ideas y experiencias de los demás con una actitud abierta para aprender, el apoyo a decisiones del grupo a través compartir información y la cooperación entre los miembros.

Todos los aspectos incluidos en esta competencia, los microempresarios tienen un nivel igual o superior al 75% en el desarrollo, siendo la superior la valoración del equipo 87,33% misma que se explica al igual que la competencia desarrollo de las personas, por los lazos de familiaridad y afecto entre los miembros del equipo donde existe confianza en el trabajo realizado por los demás. En lo que compete a la influencia sobre el clima la percepción de los microempresarios es positiva para la generación de un buen clima y colaboración.

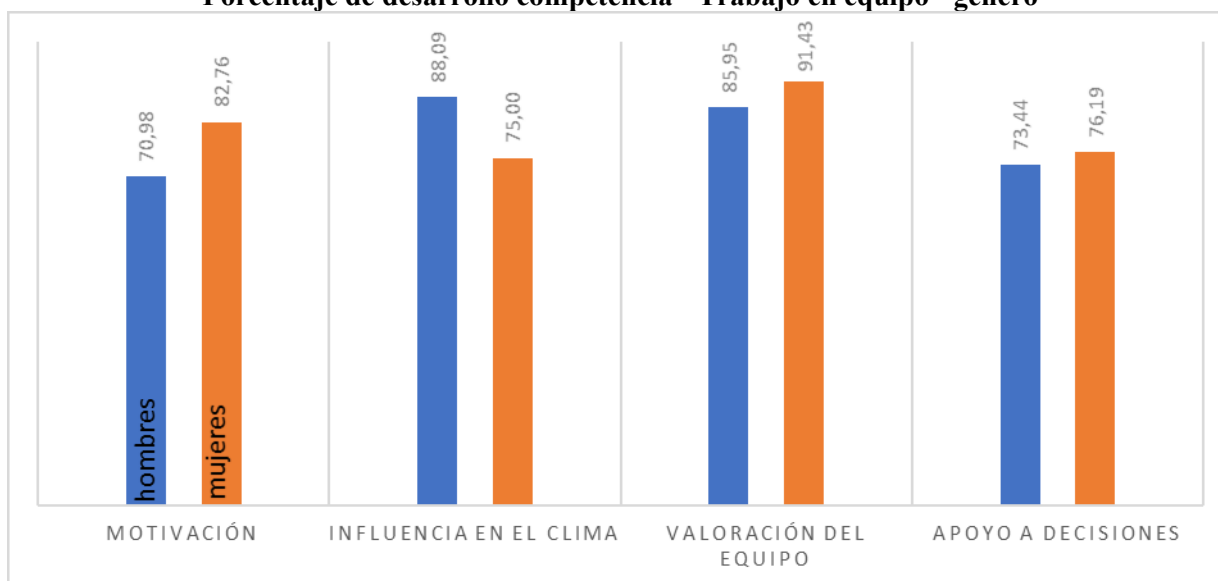
Gráfico 14
Resultados competencia trabajo en equipo y cooperación



Fuente y elaboración propia

En el análisis por género podemos destacar que los niveles de desarrollo no son menores al 70% lo que determina un alto desarrollo tanto para hombres como para mujeres.

Gráfico 15
Porcentaje de desarrollo competencia - Trabajo en equipo - género



Fuente y elaboración propia

La competencia liderazgo considera la forma de orientar la acción de grupos humanos hacia una dirección determinada, inspirando valores y anticipando escenarios, además de manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a largo plazo.

Incluye así: la orientación que puede dar al grupo para el cumplimiento de objetivos, además de la energía que puede transmitir a los demás, el fijar objetivos brindando retroalimentación y escuchando a los demás, y la forma en que realiza

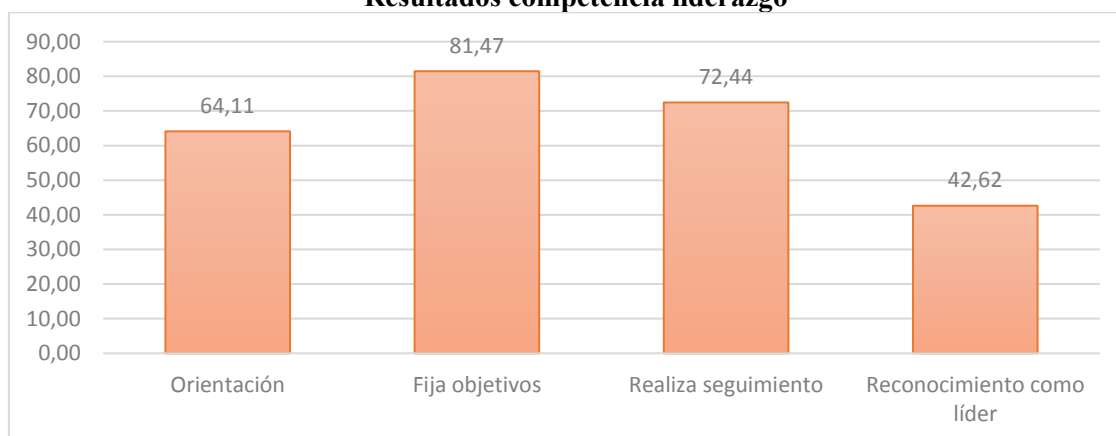
seguimiento adecuando a lo encomendado, también el reconocimiento que el grupo puede dar al gerente como líder.

Los microempresarios determinan que fijan sus objetivos y realizan seguimiento puesto que el desarrollo de estos aspectos de la competencia es bastante alto 81% y 72% respectivamente, la fijación de objetivos se centra en la entrega de los productos y servicios más no en otros aspectos de la gestión como son la medición de productividad, inspección de calidad u otros procesos más complejos.

El seguimiento lo establecen como control sobre lo que realizan los miembros del grupo, en muchos de los casos determinaban que ellos deben tener conocimiento de todo lo que realizan los colaboradores para asegurar que se realizan las actividades encomendadas.

El aspecto de reconocimiento como líder tiene un desarrollo menor 42,62%, se explica por una falta de conocimiento de la forma en la que el equipo los mira, esto no les permite tener una retroalimentación sobre su actuar y consideran que sus decisiones y formas de relacionamiento es la más correcta, esto no es muy saludable para el microempresario puesto que el liderazgo se debe a la opinión de otros sobre los actos del líder, por lo que es necesario mejorar este aspecto para tener una visión real de su reconocimiento frente al grupo.

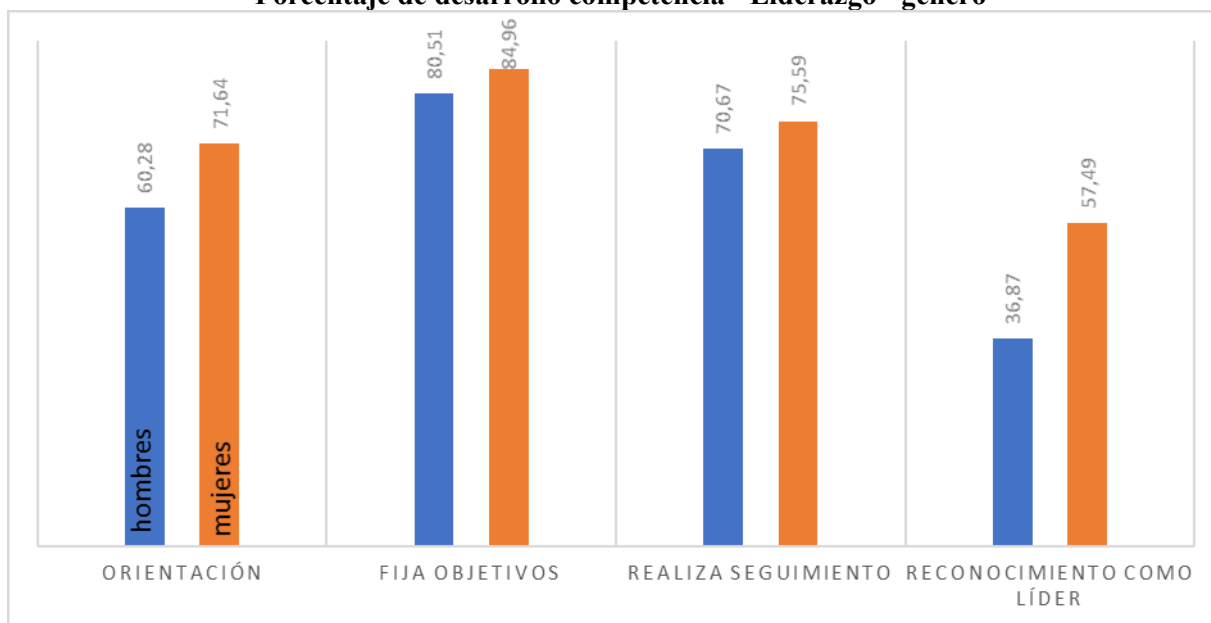
Gráfico 16
Resultados competencia liderazgo



Fuente y elaboración propia

Si analizamos los resultados por género se establece que las mujeres tienen un porcentaje medio de desarrollo en lo que compete al reconocimiento como líder, 57.49%. Todos los demás aspectos guardan proporcionalidad con la tendencia general de los resultados sin generarse cambios significativos.

Gráfico 17
Porcentaje de desarrollo competencia - Liderazgo - género



Fuente y elaboración propia

6.2. Diagnóstico de clima organizacional

La encuesta utilizada para el diagnóstico de clima organizacional tiene estructura de un sondeo de opinión, anónimo sin una caracterización de los encuestados, centrándose en las características del clima organizacional que permita su análisis con respecto al estudio de competencias gerenciales.

Se unificaron todas las encuestas realizadas para llegar a un resultado global, para lo cual se asignó un valor numérico a las respuestas, estableciendo cuatro si el encuestado respondió siempre, tres para la respuesta muchas veces, dos para pocas veces y uno para nunca. Por medio de una media aritmética se obtuvo una calificación para cada una de las preguntas, mismas que se agruparon en base al diseño de preguntas determinado en el diseño del instrumento.

Tabla 13
Resultados del diagnóstico de clima organizacional

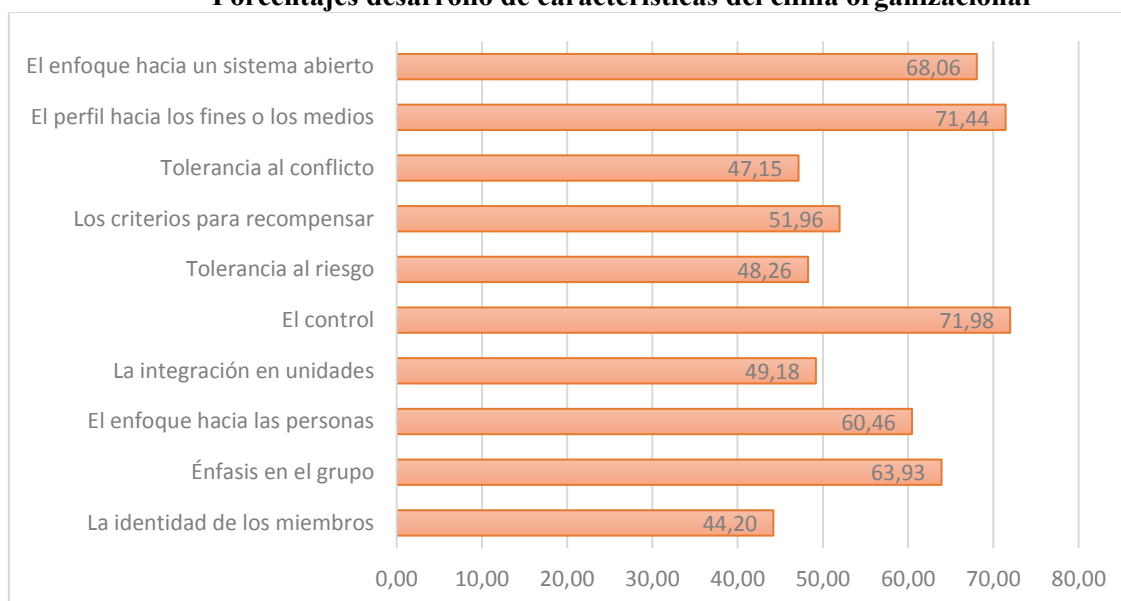
Característica	Correspondencia en preguntas	Calificación numérica	Promedio	Porcentaje de desarrollo
La identidad de los miembros	7	2,07	1,77	44,20
	16	2,28		
	26	1,29		
Énfasis en el grupo	5	2,72	2,56	63,93
	18	2,01		
	29	3,25		
El enfoque hacia las personas	2	2,10	2,42	60,46
	13	2,86		
	25	2,41		
La integración en unidades	8	1,76	1,97	49,18
	20	1,93		
	28	2,28		
El control	3	2,79	2,88	71,98
	15	3,35		
	24	2,59		
Tolerancia al riesgo	6	1,92	1,93	48,26
	12	2,03		
	27	1,85		
Los criterios para recompensar	9	2,65	2,08	51,96
	17	1,79		
	30	1,97		
Tolerancia al conflicto	4	1,64	1,89	47,15
	19	2,09		
	21	1,99		
El perfil hacia los fines o los medios	1	2,77	2,86	71,44
	14	2,95		
	23	2,86		
El enfoque hacia un sistema abierto	10	2,63	2,72	68,06
	11	2,85		
	22	2,70		
TENDENCIA GENERAL	Promedio		2,24	56,00

Fuente: Elaboración propia

Así, de acuerdo con sondeo realizado se establece que como tendencia general el clima organizacional está en un nivel aceptable con un porcentaje de desarrollo del 56% estableciéndose como un clima regular donde se requieren algunas modificaciones para mejorarse.

Al analizar los resultados por cada característica se determina que cinco de ellas, identidad de los miembros, integración en unidades, tolerancia al riesgo y tolerancia al conflicto están por debajo del 50% de desarrollo y los cinco restantes énfasis en el grupo, enfoque hacia las personas, el control, los criterios para recompensar, el perfil hacia los fines y el enfoque hacia un sistema abierto, están por encima de este porcentaje.

Gráfico 18
Porcentajes desarrollo de características del clima organizacional



Fuente y elaboración propia

La identidad de los miembros se refiere a la identificación de los colaboradores con la empresa, en este aspecto el porcentaje de desarrollo es el más bajo 44.20%, en relación con las otras características del clima organizacional, determinando que los operarios no sienten pertenencia a la empresa, puesto que no lo ven con una proyección de futuro, en muchos de los casos al momento de la investigación es la única opción que han encontrado para ganar dinero para su sustento diario.

El énfasis en el grupo es el grado en que las actividades se organizan en base al grupo, esta característica es calificada con un porcentaje de desarrollo de 63.93%, aspecto que es importante cuestionarlo considerando que la media de empleos generados es de uno a tres por lo que la característica no es aplicable en el contexto de la presente investigación.

El enfoque hacia las personas se refiere al grado en que las decisiones de la administración (microempresario) afectan a los miembros de la organización, característica que tiene un porcentaje de desarrollo de 60.46%. Los operarios perciben

que en cierta medida se respeta su manera de pensar y sentir, son considerados al momento de tomar decisiones y respaldados en caso de algún problema personal.

La integración en unidades es el grado en el cual se coordinan las diferentes unidades de la empresa, este aspecto tiene un porcentaje bajo de desarrollo de 49.18%, lo que se explica puesto que al no tener claros los procesos de producción o de servicio, solamente se delegan las actividades en base a los conocimientos de los operarios, además puede existir problemas de comunicación. Se debe considerar que el tamaño de las microempresas limita el análisis a profundidad de este aspecto.

El control es la supervisión directa para vigilar la conducta de los colaboradores, es calificado con un porcentaje de 71.98 %, la percepción de los operarios es que en cierta medida si reciben orientación hacia las tareas y tienen conocimiento de las reglas en el trabajo.

La tolerancia al riesgo es el grado en que se fomenta la innovación en los colaboradores, este aspecto tiene un porcentaje bajo de desarrollo 48.26 %, los colaboradores consideran que muchas veces las recomendaciones que dan no son tomadas en cuenta, además no se posee o son insuficientes las recompensas por mejoras realizadas.

Los criterios para recompensar están determinados por aumentos de sueldo, ascensos, mismos que se generan de acuerdo con el rendimiento de cada colaborador, esta característica tiene un porcentaje medio de desarrollo, 51.96 %, en cierta medida el rendimiento es valorado para una promoción dentro de la empresa y en muchos de los casos se cumple con ofrecimientos de alzas salariales.

La tolerancia al conflicto se refiere al trato abierto de conflictos y crítica, aspecto que tiene un bajo porcentaje de desarrollo, 47.15%, los colaboradores consideran que puede haber despidos en caso de conflictos y pocas veces los conflictos son tratados abiertamente.

El perfil hacia los fines o los medios por sobre la técnica y procesos, aspecto que tiene un alto porcentaje de desarrollo 71.44%, ya que la percepción es que existe cierto grado de conocimiento sobre las reglas y existe rigidez en el cumplimiento de horarios que es acatado en un alto porcentaje de los encuestados.

El enfoque hacia un sistema abierto se refiere al grado que la empresa responde a los cambios del entorno, aspecto que tiene un porcentaje de desarrollo de 68.06%, esto se explica ya que las microempresas en su mayoría al ser de subsistencia cambian de una forma recurrente para generar beneficios económicos, en la mayoría de los casos sus cambios van enfocados al tema de adaptación de precios principalmente, y existe poco

interés en considerar avances tecnológicos y de innovación ya que se tiene la percepción que requieren de altos niveles de inversión o por desconocimiento no son considerados.

6.3. Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional

Si consideramos las tendencias generales de los dos estudios se establece que el autodiagnóstico de competencias tiene 62 % de desarrollo, en lo que respecta al clima organizacional el resultado refleja un clima con un nivel aceptable de características desarrolladas en un 56%.

Para realizar un análisis comparativo se buscó correlaciones entre cada competencia con las características del clima organizacional, considerando las bases conceptuales del presente estudio, además al contar en los dos casos con un porcentaje de desarrollo se puede comparar los datos para lograr los resultados del objeto de estudio que es la Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui.

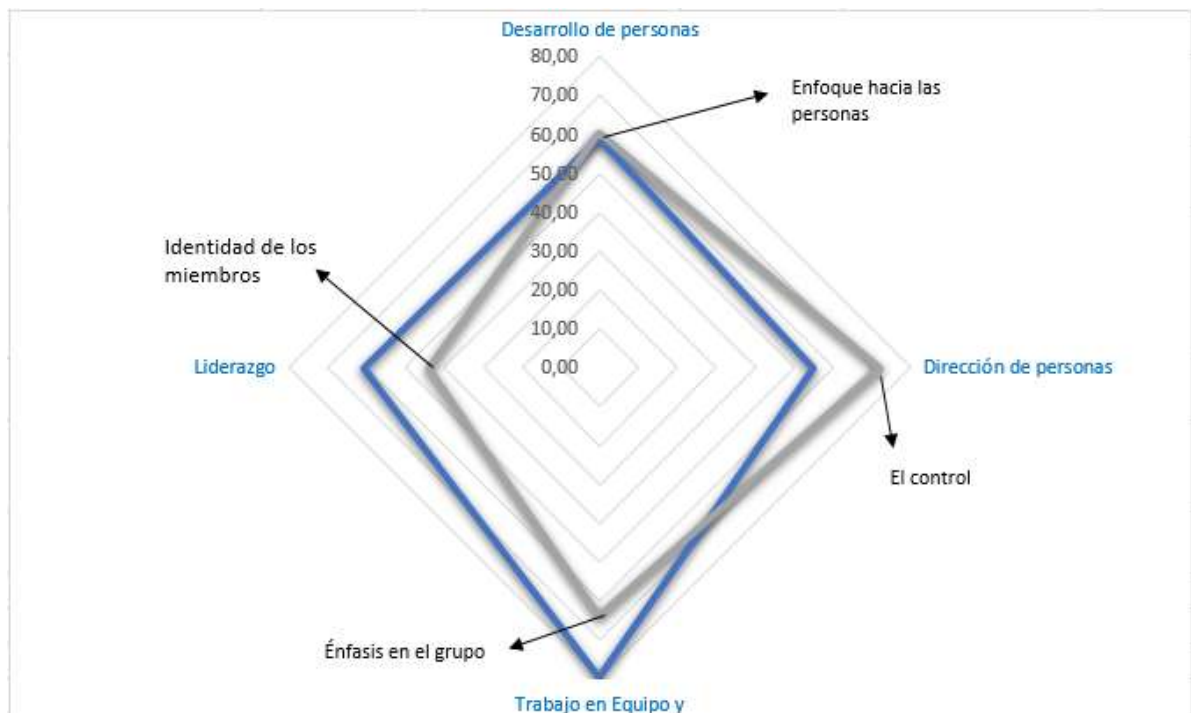
Como resultado de esta correlación tenemos los siguientes resultados comparativos:

Tabla 14
Competencias vs características de clima organizacional

Competencia gerencial	Porcentaje de desarrollo	Característica clima organizacional relacionada	Porcentaje de desarrollo
Desarrollo de personas	58,88	Enfoque hacia las personas	60,46
Dirección de personas	55,00	El control	71,98
Trabajo en Equipo y Cooperación	79,41	Énfasis en el grupo	63,93
Liderazgo	60,56	La identidad de los miembros profesionales	44,20

Fuente y elaboración propia

Gráfico 19
Brechas competencias vs clima organizacional



Fuente y elaboración propia

La competencia desarrollo de personas implica el esfuerzo que realiza el gerente para la formación y desarrollo de su personal tendiendo influencia directa sobre en enfoque hacia las personas característica del clima organizacional que se refiere a el grado en que las decisiones de la administración consideran las repercusiones de los resultados esperados sobre los miembros de la organización.

El porcentaje de desarrollo de esta competencia está levemente por debajo del desarrollo del enfoque hacia las personas lo que determina que los gerentes o dueños consideran las implicaciones de sus acciones y los resultados planteados sobre sus colaboradores.

En lo que se refiere a la dirección de personas, competencia que se define como la capacidad para desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando la autonomía y responsabilidad, para el presente estudio se correlaciona con el control aspecto del clima organizacional que define el grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar a los empleados.

El desarrollo de los aspectos descritos difiere ya que los empleados perciben que el jefe ejerce control sobre ellos dando instrucciones sobre las actividades a realizar más no realiza un seguimiento y apoyo directo a su trabajo - retroalimentación.

La competencia trabajo en equipo y cooperación es la capacidad de colaborar y cooperar con los demás se relaciona directamente con el énfasis en el grupo característica que implica el grado en que las actividades se organizan colectivamente.

Los niveles de desarrollo de esta competencia están por encima de la característica del clima organizacional relacionada lo que determina que los gerentes tienen la percepción de generar un ambiente de colaboración, pero los colaboradores no perciben que el trabajo se organice de una forma colectiva.

El liderazgo como competencia de gerencia se define como la habilidad para orientar la acción de un grupo humano hacia una dirección determinada, inspirando valores y anticipando escenarios. Se relaciona con la identidad de los miembros que determina el grado en que los empleados se identifican con las organizaciones como un todo.

Al igual que la característica anterior el desarrollo de la identidad de los miembros está por debajo de la competencia liderazgo misma que los gerentes perciben con un alto desarrollo por encima del 50% pero los colaboradores tienen una baja identificación con la organización

7. Propuesta de mejora y desarrollo

Si una persona conoce sus competencias para un puesto específico está en la capacidad de verificar, analizar y controlar sus conductas y conocimientos, así una vez realizada la evaluación es factible indicar acciones específicas.

Tabla 15
Acciones para el desarrollo de competencias gerenciales

Competencia gerencial	Nivel de desarrollo	Acciones específicas propuestas	Indicadores	Responsables	Financiamiento	Supuestos
Desarrollo de personas	58,88%	Realizar reuniones programadas con los colaboradores para explicar la situación actual y cambios futuros.	Una reunión cada mes para programación.	Gerentes de las microempresas	Recursos internos (tiempo)	Programación de actividades permite generar espacios para realizar las reuniones
		Escuchar posibles sugerencias de los colaboradores a través de canales de comunicación se propone buzón de sugerencias para empresas con más de cinco empleados o pizarrón de sugerencias para empresas con cinco o menos empleados.	Creación de buzón de sugerencias o pizarrón de sugerencias que debe ser sistematizado semanalmente.	Colaboradores	Recursos internos (materiales de oficina)	Los colaboradores sienten la confianza pertinente para exponer sus ideas abiertamente.
		Promover la capacitación permanente de los colaboradores a través de una planificación de formación interna y externa.	Identificar y programar un evento de capacitación y formación cada tres meses	Gerentes de las microempresas, Directivos gremios o asociaciones, Entidades externas como SECAP, SETEC, Municipio Rumiñahui	Recursos internos (presupuesto para formación y desarrollo) recursos externos (participación para proyectos no reembolsables de capacitación)	Los gerentes identifican las necesidades de capacitación, promueven y facilitan los procesos de formación de sus colaboradores.
Dirección de personas	55%	Fijar estándares mínimos de calidad en los productos y servicios en un documento base.	La empresa cuenta con un documento base de estándares mínimos que debe actualizarse cada seis meses o cuando sea necesario de acuerdo con la normativa vigente	Gerentes de las microempresas y directivos de gremios o asociaciones.	Recursos internos (conocimiento de gerencia) Recursos externos (consultoría)	La actividad realizada por los microempresarios está normada y posee estándares mínimos de calidad.
		Comunicar efectivamente la importancia del cumplimiento de estándares de calidad.	Un taller de socialización de estándares mínimos de calidad.	Gerentes de las microempresas	Recursos internos (gerente) recursos externos (servicios de capacitación)	La actividad de la microempresa permite contar con tiempo para la realización de los talleres de socialización.
		Delegar aspectos de control de calidad a uno de los colaboradores en base a sus méritos.	Delegación de funciones a un colaborador para supervisión de calidad	Colaborador escogido	Recursos internos (personal)	El número de colaboradores amerita contar con un rol de supervisión de actividades.

Competencia gerencial	Nivel de desarrollo	Acciones específicas propuestas	Indicadores	Responsables	Financiamiento	Supuestos
Trabajo en equipo y cooperación	79,41%	Realizar evaluaciones posteriores de clima organizacional para determinar diferencias con la línea base levantada.	Una evaluación anual de clima organización.	Colaboradores	Recursos externos (consultoría)	Existe la apertura para evaluaciones posteriores
		Establecer una política de incentivos y retención de mano de obra.	Contar con un documento base de incentivos y retención de mano de obra	Gerentes de las microempresas	Recursos internos (conocimiento de gerencia) Recursos externos (consultoría)	La operación y actividades permite la generación de incentivos.
		Programar actividades lúdicas y de ocio para favorecer la amistad y confianza entre los trabajadores.	Contar con una programación anual de festejo de cumpleaños, días especiales con responsables a desarrollar actividades sociales	Colaboradores	Recursos internos (tiempo y cuotas base para actividades sociales) Recursos externos (auspicios de proveedores)	La gerencia apoya la realización de actividades lúdicas y de ocio.
Liderazgo	60,56%	Realizar discusiones grupales sobre temas varios esto permite la distensión y que el líder conozca a sus seguidores.	Sistematizar los comentarios de los colaboradores para contar con una base para la toma de decisiones	Gerentes de las microempresas y colaboradores	Recursos internos (tiempo)	La gerencia tiene la apertura para fomentar la discusión
		Mejorar la comunicación con los directivos a través de capacitación en desarrollo de habilidades de liderazgo.	Un taller anual de liderazgo y manejo de grupos	Gerentes de las microempresas, Directivos gremios o asociaciones, Entidades externas como SECAP, SETEC, Municipio Rumiñahui	Recursos externos (capacitación)	Los gerentes tienen la predisposición para formarse y poner en práctica técnicas, procedimientos y conocimiento adquirido.
		Aprender sobre técnicas para afrontar el miedo a tomar decisiones o comunicar sugerencias.				

Fuente: Elaboración propia

A nivel de capacitación y entrenamiento específico se proponen cursos y/o talleres de las siguientes temáticas:

- Liderazgo, escucha activa y de reuniones eficaces para los directivos.
- Técnicas participativas para diseño de objetivos estratégicos.
- Técnicas para afrontar miedos personales y mejorar la comunicación interna.
- Formación transversal para ampliar conocimientos y para adaptarse a cambios tecnológicos.

Capítulo tercero

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

El cantón Rumiñahui al encontrarse cerca de la capital del País ha generado un ambiente propicio para el desarrollo de microempresas, mismas que se agrupan principalmente en ramas artesanales y de manufactura, por lo cual el estudio realizado tomo como referencia estas empresas, en las parroquias urbanas de San Rafael, San Pedro de Taboada, Fajardo y Sangolquí, existe mayor aglomeración de microempresas.

La organización de las microempresas en el cantón es deficiente, existen gremios artesanales más no organismos que agrupen a otras microempresas presentes en el territorio.

El análisis de competencias gerenciales y las relaciones de influencia sobre el clima organizacional en las microempresas permite modificar ciertas circunstancias para mejorar los niveles de desarrollo de los gerentes o dueños de negocios.

Los artesanos no se visualizan como gerentes, las relaciones con sus colaboradores se basan en la confianza y familiaridad, puesto que emplean generalmente a miembros familiares y personas de la localidad.

La informalidad con la que se manejan los talleres artesanales es evidenciada en la falta de división entre lo que es el espacio laboral y el espacio familiar puesto que el trabajo se realiza en muchos de los casos en una parte de sus casas como patios o locales comerciales en el mismo espacio de vivienda.

Las competencias gerenciales que se consideraron para el diagnóstico fueron: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y colaboración además de liderazgo, mismas que se analizaron en un cuestionario de autoevaluación en función a los niveles de desarrollo que poseen los microempresarios del Cantón Rumiñahui.

Los dueños de negocios (microempresarios) encuestados en su mayoría pertenecen a la rama artesanal de sastres y modistas, seguido por los mecánicos automotrices y metal mecánica, en menor proporción carpinteros y conexos; el 62%

son hombres y en su mayoría poseen educación universitaria seguida por secundaria., el número de colaboradores es de una a tres personas.

El diagnóstico de competencias gerenciales realizada se establece como una línea base ya que no existen estudios previos al respecto, generándose oportunidades para nuevos estudios.

La tendencia general del análisis de competencias determina que los microempresarios tienen un alto grado de desarrollo de las competencias motivo de estudio, ya que los porcentajes de desarrollo de cada competencia está por encima del 50%.

Los factores críticos por desarrollar en el campo de las competencias gerenciales son los procesos de retroalimentación y la exigencia de alto rendimiento, aspectos que requieren acciones de mejora.

El análisis de clima organizacional establece que se debe mejorar principalmente en lo que respecta a: identidad de los miembros, integración en unidades, tolerancia al riesgo y tolerancia al conflicto.

El desarrollo de competencias gerenciales influencia directamente sobre algunos aspectos del clima organizacional, específicamente las competencias objeto de estudio afectan sobre el enfoque hacia las personas, el control, en énfasis en el grupo y la identidad de los miembros.

El porcentaje de desarrollo de la competencia desarrollo de personas está levemente por debajo de los niveles en que se ha desarrollado el enfoque hacia las personas puesto que los gerentes o dueños consideran las implicaciones de sus acciones y los resultados planteados sobre sus colaboradores.

El desarrollo de la competencia dirección de personas difiere con respecto a la característica control del clima organizacional ya que los empleados perciben que el jefe ejerce control sobre ellos dando instrucciones sobre las actividades a realizar más no realiza un seguimiento y apoyo directo a su trabajo - retroalimentación.

Los niveles de desarrollo de la competencia trabajo en equipo están por encima de la característica del enfoque hacia las personas lo que determina que los gerentes perciben que existe un ambiente de colaboración, pero los empleados no distinguen que el trabajo se organice de una forma colectiva.

La competencia liderazgo se relaciona directamente con la identidad de los miembros, característica que tiene un bajo porcentaje de desarrollo lo que implica que

se debe trabajar en aspectos de reconocimiento del líder además de generar estrategias para mejorar el grado en que los empleados se identifican con las organizaciones.

En base a los resultados establecidos se presenta una propuesta de acción para el desarrollo de competencias gerenciales y propuestas de mejora del clima organizacional, misma que considera como aspectos relevantes la programación de reuniones periódicas, establecer mecanismos para retroalimentación como es un buzón o pizarrón de sugerencias, promover capacitaciones, la fijación y comunicación de estándares mínimos de calidad a ser aplicados, realizar evaluaciones posteriores sobre el clima organizacional, establecer una política de incentivos, programar actividades lúdicas y de ocio, además de propiciar espacios para la discusión y mejora de la comunicación.

2. Recomendaciones

Las microempresas independientemente de su tamaño deben considerar analizar las competencias de los directivos y los operarios, ya que el desconocimiento no permite generar acciones efectivas para lograr mejores resultados, en base al presente estudio es viable la utilización de las herramientas (encuestas) para actualizar los resultados y generar nuevas acciones de mejora.

Las empresas deben procurar que prevalezca el mantenimiento de un clima organizacional saludable, implementado operaciones que estimulen el interés de los colaboradores; a través de un plan de incentivos que implique la promoción, desarrollo y capacitación de los colaboradores, ya que la principal fortaleza de una empresa exitosa es el recurso humano.

Los alcances de este estudio se limitan a las competencias gerenciales es necesario que futuros estudios determinen el estado de otras competencias para tener una visión más integral de la realidad del sector microempresarial en el Cantón Rumiñahui.

Para el desarrollo de personas se propone mejorar la comunicación entre colaboradores y gerentes, a través de buzones o pizarrones de sugerencias mismos que deben ser sistematizados regularmente para establecer mejoras que consideren los aspectos identificados por los miembros del equipo.

La dirección de las microempresas debe ser fortalecida ya que al momento solo contempla el control sobre las actividades, así se propone fijar estándares de calidad

mínimos (de acuerdo con cada rama artesanal) y comunicarlos para que su cumplimiento permita mejorar aspectos deficientes.

Los microempresarios deben separar los afectos del trabajo para exigir el cumplimiento de estándares, además se debe trabajar en políticas o acciones básicas de incentivo y retención de mano de obra.

El liderazgo no es reconocido por los colaboradores para lo cual se sugiere mejorar la comunicación y adquirir técnicas que permitan la fluidez de información entre los colaboradores y los directivos.

La dirección de empresas implica un desarrollo personal por lo que es imprescindible que se dé importancia a la formación permanente, ya que la improvisación estanca a los pequeños negocios impidiendo la innovación y la mejora en sus rendimientos económicos.

La importancia de la microempresa en el Cantón Rumiñahui está siendo opacada por la desorganización y la falta de representatividad, por lo que es necesario trabajar en el fortalecimiento de los gremios artesanales y de microempresas para facilitar la implementación de acciones de capacitación y fortalecimiento del tejido empresarial, acciones que deben ser emprendidas por las autoridades gremiales con el soporte de autoridades locales (Municipio de Rumiñahui) o nacionales (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Ministerio de Inclusión Económica y Social, entre las principales)

En necesario se incentive la asistencia y promoción para la formalización de actividades de las microempresas de base artesanal puesto que se debe reducir los niveles de marginación de modo que se inserten los negocios en un entorno competitivo, mejorando el acceso a mercados más dinámicos.

Las instituciones a nivel local como Municipio, Gobierno Provincial, ONGs y otras, deben mejorar los niveles de apoyo a la sostenibilidad y desarrollo de las microempresas y los emprendimientos, puesto que tienen una imagen únicamente regulatoria dejando de lado la asistencia y soporte a las actividades productivas.

Se debe impulsar procesos para la mejora en la calidad de la oferta de productos y servicios, a través de procesos de empoderamiento y revaloración del trabajo artesanal local. Articulando a los actores a proyectos de fomento artesanal que impliquen capacitación, formación y desarrollo de los gremios artesanales.

Capítulo cuarto

Lista de Referencias

- Africano, E. «El Desarrollo de Competencias Gerenciales en la Formación Profesional de Estudiantes en Administración. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.» Maracaibo, Venezuela., 2003.
- Albers, Henry. *Principios de Organización y dirección*. Segunda Edición. México: Ediciones Ciencia y técnica, S. A., 1997.
- Alles, Martha Alicia. *Desempeño por competencias: evaluación 360* . Buenos Aires: Granica, 2005.
- Alva, Jorge, y Luz Domínguez. «Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores de la universidad San Pedro de Chimbote.» 2015 .
- Benavides, O. *Competencias y Competitividad. Diseño para las organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Mc Graw Hill, 2002.
- Boaz, G. *Parámetros de Benchmarking para los modelos de competencias*. Training and Development Digest. No 10 Mayo, 1998.
- Carpintero, S. *Los programas de apoyo a la microempresa en América Latina*. Bilbao: Deusto., 1998.
- Chiang, Margarita, Ma. José Martín, y Antonio Ñuñez. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas, 2010.
- Crosby, P. *Liderazgo*. España: Mc Graw Hill, 1991.
- Dirube Mañueco, Jose Luis. *Un modelo de gestión por competencias, lecciones aprendidas*. Barcelona, España: Gestión 2000, 2004.
- GADMUR, Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui. «Plan de Desarrollo Ordenamiento Territorial del Municipio de Rumiñahui 2012 – 2025, Actualización 2014 - 2019.» 2014.
- GADMUR, Municipio Rumiñahui. *Sitio Oficial GADMUR*. 2014. http://www.ruminahui.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=2&Itemid=159&lang=es (último acceso: 2018).
- Gutierrez Tobar, Edilmer. *Competencias gerenciales*. Bogota: Ecoe Ediciones, 2010.

- Hay Group. *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto, 1996.
- Hellriegel, D, S Jackson, y J. Slocum. *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. 9na. Edición.* . México: Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002.
- Howard, Gardner. *Inteligencias múltiples, la teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós Ibérica, 2005.
- INEC. *Censo de Población y Vivienda 2010*. 2010.
- INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos. *VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010*. 2011. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/> (último acceso: 10 de Febrero de 2018).
- LeBoterf, Guy. *Ingeniería de las competencias*. Barcelona España: Ediciones Gestión 2000, S. A., 2001.
- Lucia, A D, y R. Lepsinger. «The art and science of competency models: Pinpointing critical success factor in organizations.» San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- McClelland, David. *The Achieving society*. New York: Editorial McClelland, 1981.
- Mungaray, Alejandro, Natanael Ramírez, Ramírez Martín, y Michelle Taxis. *Aprendizaje empresarial en microempresas de subsistencia*. México: Universidad Autónoma de Baja California, 2010.
- Nasanosvsky, Nadia. *Clima laboral: el aliado silencioso de la rentabilidad*. Buenos Aires, Marzo de 2017.
- Orlando, M. B., y M Pollack. «Microenterprises and Poverty: Evidence from Latin America.» Washington: Inter-American Development Bank, 2000.
- Pernía, A., X Coscojuela, y H. Vasquez. «Exitosos a los 30.» *Revista Gerente.* , 2005.
- Riesgos, Secretaria Nacional de Gestión de, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Coordinadora Nacional de Gestión de Riesgos PNUD, Coordinador Técnico del Proyecto, y y Consultores consultados. «Análisis de vulnerabilidad cantón Rumiñahui, Documento preliminar.» 2012.
- Rivero, F. *La promoción integral de la microempresa*. Madrid: Editorial Popular, 2000.
- Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall, 2004.
- Rodríguez, Darío. *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*. Santiago: Salesianos Impresores, 2001.

- Rodriguez, Norka. «Competencias laborales y gestión del supervisor en Educación Básica.» *Tesis*. Maracaibo Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta, 2007.
- Salaiza, F. *Validez factorial de la encuesta de clima laboral de Ricardo Valenzuela*. México: Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey, 2008.
- SBA, Small Business Administration. «Small Business Economic Indicators for 2002.» 2003.
- Schein, Edgar. «Three cultures of Management: The key to Organizational Learning in the 21st Century".» The Society for Organizational Learning., 1999.
- SENA, Servicio Nacional de Aprendizaje. *Metodología para evaluar y certificar competencias laborales*. Bogotá, 2003.
- Smalbone, D, y D North. *Survival, Growth and Age of Smes, Some Implications for Regional Economic Development*", en Michael W. Danson (coord.), *Small Firm Formation and Regional Economic Development*. Londres y Nueva York: Routledge, 1996.
- SRI. *Servicio de Rentas Internas*. 2017. <http://www.sri.gob.ec/de/32>.
- Toro Alvarez, Fernando. «Análisis Psicométrico de la Encuesta ECO IV de clima organizacional por países.» *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Volumen 27, Numero 1*, 2008: Pág 44 - 57.
- Toro, Fernando. «Relación entre los estilos de influencia de los jefes y el Clima Organizacional; Estudio de un caso.» *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 2008: Pág- 133-145.
- Tunal, G. «El problema de clasificación de las microempresas.» *Actualidad Contable Faces*, nº 7 (julio-diciembre 2003).
- USAID, Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. *Microempresas y microfinanzas en Ecuador Resultados del Estudio de Linea de Base de 2004*. Proyecto SALTO/USAID - Ecuador y Development Alternatives Inc, USAID, 2005.
- Valenzuela, R. *Encuesta de Clima Organizacional*. Estado de México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2005.
- Velde, C. «“Perspectives on competence development: Views and tensions”».» *International perspectives on competence in the workplace (pp.1-6)*. Editado por Kluwer Academic Publishers. The Netherlands, MA: In Velde, C. Ed., 2001.

Anexos

Anexo 1: Encuesta para autodiagnóstico de Competencias Gerenciales

ENCUESTA A MICROEMPRESARIOS DEL CANTÓN RUMIÑAHUI					
Este instrumento tiene como objetivo recopilar información para elaborar un trabajo final de graduación sobre competencias gerenciales en microempresas del Cantón Rumiñahui, para optar por el grado de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar.					
Por favor evalúe su conducta actual, no como le gustaría que fuera, si no ha participado en ninguna actividad específica, responda de acuerdo a como piensa usted que se comportaría basándose en su experiencia en actividades similares.					
Instrucciones: Marque una sola respuesta por pregunta poniendo una X en la letra correspondiente.					
Competencia Desarrollo de las personas: es el esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás.	Siempre	Frecuentemente	La Mitad del tiempo	Ocasionalmente	Nunca
	S	F	M	O	N
1) Da retroalimentación para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado					
2) Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera.					
3) Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar					
4) Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento.					
Competencia Dirección de personas: es la capacidad de desarrollar y conducir un equipo de trabajo, alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.	Siempre	Frecuentemente	La Mitad del tiempo	Ocasionalmente	Nunca
	S	F	M	O	N
5) Exige alto rendimiento estableciendo estándares pudiéndose de acuerdo con sus colaboradores.					
6) Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario					
7) Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo					
8) Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer					
Competencia Trabajo en Equipo: entendida como obtener la satisfacción del equipo, adaptándose fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.	Siempre	Frecuentemente	La Mitad del tiempo	Ocasionalmente	Nunca
	S	F	M	O	N
9) Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras áreas de la empresa					
10) Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación					
11) Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados.					
12) Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones.					
Competencia Liderazgo: orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo.	Siempre	Frecuentemente	La Mitad del tiempo	Ocasionalmente	Nunca
	S	F	M	O	N
13. Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.					
14. Fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes.					
15. Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.					
16. El equipo no lo reconoce como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.					
Sector al cual su empresa pertenece					
	Mecánicos automotrices		Metalmecánica		
	Madera y conexos		Sastres y modistas		
Número de empleados a su cargo (considerara trabajo fijo o temporal)					
Valor de ventas del último año					
	1 a 50.000 USD		51.000 a 100.000 USD		
	Ninguno	Primaria	Bachiller	Universidad	Otro
Último grado académico recibido					
¿Ha recibido capacitación para manejar su negocio?					
	Si		No		
¿De qué forma obtuvo su capacitación?					
	Estudios formales		Cursos		Autodidacta
Genero					
	Hombre		Mujer		
MUCHAS GRACIAS POR SU AYUDA					

Anexo 2: Encuesta de diagnóstico de Clima Organizacional

ENCUESTA A NIVEL OPERATIVO					
Este instrumento tiene como objetivo recopilar información para elaborar un trabajo final de graduación sobre clima organizacional en microempresas del Cantón Rumiñahui, para optar por el grado de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar.					
El cuestionario es anónimo y, recoge opiniones particulares, de las diversas situaciones planteadas. Es un instrumento descriptivo, que pretende evaluar el grado de satisfacción que provoca el aspecto analizado.					
Por favor, conteste las aseveraciones, de acuerdo a su punto de vista, a su experiencia y a la información que usted dispone.					
Ponga una "X" en el casillero que mejor describe la forma en que usted percibe cada una de las situaciones que se indican:					
No.	SITUACIONES	Siempre S	veces M	Pocas veces P	Nunca N
1	El personal acata las normas y reglas de un servicio de calidad.				
2	La empresa respeta la manera de pensar y de sentir del personal.				
3	El personal recibe apoyo y orientación de las tareas, por parte del jefe inmediato.				
4	Se despide personal en la empresa, cuando se presentan conflictos entre compañeros.				
5	Participo en reuniones para planificar el trabajo.				
6	La empresa acoge las recomendaciones de mejoramiento, dadas por los empleados.				
7	He sido informado oportuna y claramente sobre la visión y misión de la empresa.				
8	Se presentan demoras y enojos por falta de intercambio de información entre departamentos.				
9	Se toma en cuenta el rendimiento y el desempeño para las promociones y ascensos.				
10	Se aprecia un interés permanente por la capacitación del personal.				
11	Se apoya la adquisición y práctica de nuevos conocimientos y habilidades del personal.				
12	Se recompensa a los empleados por presentar proyectos para mejorar procedimientos.				
13	La empresa respalda a los empleados cuando atraviesan problemas personales.				
14	Existe rigidez en el cumplimiento de horarios de ingreso, descansos y salida.				
15	Las normas y reglamentos se aplican de igual forma para todos.				
16	Converso sobre la empresa en reuniones sociales.				
17	El personal considera justo el reparto de beneficios y utilidades.				
18	Los compañeros de trabajo entregan la información que se requiere en forma exacta y oportuna.				
19	Cuando hay desacuerdos en la empresa, se recoge la información necesaria para encontrar la mejor solución.				
20	La empresa comunica a los empleados acerca del ingreso de nuevo personal.				
21	En la empresa, las diferencias de criterios se tratan abiertamente.				
22	La empresa se prepara para afrontar con éxitos los cambios del entorno.				
23	Las normas y reglamentos se ajustan a los requerimientos de las personas y de los servicios.				
24	En la empresa los niveles de jefatura se ocupan por méritos.				
25	Los compañeros ayudan a los empleados que tienen dificultades personales.				
26	Los empleados de la empresa, consideran la posibilidad de un cambio de actividad.				
27	En la empresa se sanciona a las personas que han cometido errores, al probar nuevos métodos y procedimientos de trabajo.				
28	Se comunican, oportunamente los cambios en los objetivos y en los planes de la empresa.				
29	Entre los compañeros de trabajo, existe coordinación e intercambio de información.				
30	La empresa cumple, a tiempo con los ofrecimientos de incrementos salariales.				
MUCHAS GRACIAS POR SU AYUDA					