



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR, MODALIDAD PRESENCIAL**

TEMA:

**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN
COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LA
EMPRESA INNO FIBER”**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de licenciatura en
Administración de empresas**

Línea de investigación:

Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo social económico

AUTOR(A):

Diego Stalin Fierrez Moran

DIRECTOR(A):

Msc. Mónica Cecilia Gallegos Varela

Ibarra, abril 2024



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004142939		
APELLIDOS Y NOMBRES:	FUEREZ MORAN DIEGO STALIN		
DIRECCIÓN:	CALLE DUCHICELA Y VIA A NARANJITO		
EMAIL:	dsfuerezm@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	062652586	TELÉFONO MÓVIL:	0985344701

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA INNO FIBER
AUTOR (ES):	FUEREZ MORAN DIEGO STALIN
FECHA: DD/MM/AAAA	24/ABRIL/2024
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> GRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ASESOR /DIRECTOR:	MSC. MONICA GALLEGOS

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 24 días del mes de abril de 2024

EL AUTOR:

Nombre: Diego Stalin Fuez Moran

**CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR**

Ibarra, 24 de abril de 2024

MSC. MÓNICA CECILIA GALLEGOS VARELA

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f) 
Msc. Mónica Gallegos
C.C.: 1002244091

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios por darme la fuerza y constancia de alcanzar una meta muy importante para mí, a mis padres por darme la libertad de escoger cada una de las cosas que han influido significativamente en mí y en el tipo de persona que soy. Finalmente, agradezco a todos los docentes de la Universidad Técnica del Norte que han demostrado ser grandes personas y profesionales, y que formaron parte de este proceso académico y han sido mi guía en la toma de decisiones.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía y apoyo en este largo camino que he recorrido estos últimos años, permitiéndome entender que los tiempos son los que él pretende para nosotros.

A mi familia, en especial a mis padres, que me han inculcado valores como la constancia y perseverancia que me han permitido culminar con esta meta propuesta.

A mis compañeros de aula que han llegado a convertirse en parte fundamental de mi vida estudiantil y que tanto me han enseñado y son ejemplos como estudiantes, pero también como personas de bien.

A la empresa Inno Fiber por permitirme realizar este trabajo de investigación y poner en práctica mis conocimientos aprendidos en estos años de preparación, y por ayudarme de manera permanente con las inquietudes que se presentaron en el transcurso de este proceso.

A la Universidad Técnica del Norte agradezco profundamente la posibilidad de desarrollarme académicamente y prepararme para el mundo laboral, así mismo agradezco a mis tutores, directo y asesor quienes fueron mi apoyo durante este proceso de investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta investigación es determinar la relación entre la gestión de talento humano basado en competencias frente al clima laboral de la empresa Inno Fiber. Para ello se estudiaron las dimensiones relacionadas con cada una de las variables con un enfoque mixto y alcance, y un método descriptivo correlacional en el que se muestran los hallazgos de la opinión que tuvieron los trabajadores sobre el clima laboral y la gestión del talento humano y la correlación entre estas dos variables. Para contar con una base de información se realizó una entrevista, la cual contó de 10 preguntas, realizadas al gerente de la sucursal Ibarra, y se aplicó una encuesta enfocada en las dos variables y constó de un banco de 20 preguntas, abarcando 8 dimensiones: planeamiento y difusión del plan estratégico, identificación de competencias, formación basada en competencias, evaluación de competencias, cultura de la empresa, el liderazgo, la comunicación, la satisfacción en el trabajo y el compromiso, donde participaron las 10 personas que conforman esta sucursal. Los resultados muestran que, si hay una relación moderada entre gestión del talento humano basado en competencias y el clima laboral donde las dimensiones que más fuerte presentaros su correlación es entre liderazgo y evaluación de competencias, debido a que el liderazgo efectivo está en este caso ligado a un mejor desempeño en las competencias evaluadas, y una dimensiones que más problemas presento fue la evaluación de competencias, por lo que se generó los perfiles de puestos de trabajo para toda la sucursal con lo que se logró identificar cada una de las actividades desempeñadas por cada uno de los puestos de trabajo y la identificación de las habilidades y capacidades que ayudarán a la empresa en el proceso de contratación.

Palabras claves

Clima laboral, gestion del talento humano, perfil de puestos de trabajo, liderazgo, compromiso, capacidades.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the relationship between human talent management based on competencies and the work environment of the Inno Fiber Company. For this, the dimensions related to each of the variables were studied with a mixed approach and scope, and a descriptive correlational method in which the findings of the opinion that the workers had about the work environment and the management of human talent are shown. The evaluation between these two variables. To have an information base, an interview was carried out, which consisted of 10 questions, asked the manager of the Ibarra branch, and a survey focused on the two variables was applied and consisted of a bank of 20 questions covering 8 dimensions: planning and dissemination of the strategic plan, identification of competencies, competency-based training, competency evaluation, company culture, leadership, communication, job satisfaction and commitment, where the 10 people who make up this branch will participate. The results show that, if there is a moderate relationship between competency-based human talent management and the work environment, where the dimensions that present the strongest classification are between leadership and competency evaluation, effective leadership is in this case linked to better performance in the evaluated competencies, and a dimension that presented the most problems was the evaluation of competencies, so job profiles were generated for the entire branch, which made it possible to identify each of the activities performed by each of the jobs and the identification of the skills and abilities that will help the company in the hiring process.

Índice

Introducción	1
Problema	2
Antecedentes	4
Justificación	5
Objetivos	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Capítulo I: Marco teórico	8
Gestión del Talento Humano	8
Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales	8
Importancia de la Gestión por Competencias	9
Habilidades blandas y duras	10
Planeación y difusión del plan estratégico	11
Identificación de Competencias	12
Formación Basada en Competencias	13
Evaluación de Competencias	13
Clima Laboral	14
Importancia de un Buen Clima Laboral	15

Relaciones Personales	17
Compromiso.....	18
Liderazgo	18
Motivación	19
Perfil de puestos de trabajo	19
Importancia de los perfiles de puesto.....	20
Pasos para realizar un perfil de puestos	20
Capítulo II: Materiales y Métodos	22
Tipo de Enfoque.....	22
Alcance de la Investigación	22
Técnicas e Instrumentos de Investigación	23
Entrevista	23
Encuesta	23
Preguntas de Investigación y/o Hipótesis	24
Participantes.....	26
Procedimientos y análisis de datos	26
Capítulo III: Resultados y Discusión	29
Gestión de Talento Humano basado en competencias.....	29
Planeamiento y difusión del plan estratégico.....	29
Identificación de competencias.....	31

Formación basada en competencias.....	35
Evaluación de competencias.....	36
Clima Laboral.....	38
Relaciones personales.....	38
Compromiso.....	40
Liderazgo.....	42
Motivación.....	44
Correlación de variables.....	46
Criterio de decisión.....	47
Correlación de Pearson.....	49
Planteamiento de hipótesis.....	51
Capitulo IV: Propuesta.....	54
Perfil de puestos de trabajo por competencias para el personal de la empresa Inno Fiber Infi Cia. Ltda.....	54
Objetivos.....	55
Objetivo general.....	55
Objetivos específicos.....	55
Marco legal.....	55
Organigrama.....	57
Perfiles de puestos por competencias.....	58

Beneficios	63
Cronograma de actividades.....	64
Presupuesto	65
Actividades desempeñadas en cada uno de los puestos de trabajo de la empresa Inno Fiber	66
Departamentos con los que cuenta Inno Fiber sucursal Ibarra	66
Departamento administrativo.....	66
Departamento financiero.....	66
Departamento de ventas	67
Departamento de soporte	67
Departamento operativo.....	68
Relación entre la gestión del talento humano por competencias y el clima laboral existente en la empresa Inno Fiber.....	69
Conclusiones	70
Recomendaciones	71
Bibliografía	72
Anexos	84

Índice de tablas

Tabla 1	10
Tabla 2	25
Tabla 3	47
Tabla 4	48
Tabla 5	49
Tabla 6	49
Tabla 7	50

Índice de figuras

Figura 1	15
Figura 2	29
Figura 3	30
Figura 4	31
Figura 5	31
Figura 6	33
Figura 7	34
Figura 8	35
Figura 9	36
Figura 10	36
Figura 11	38
Figura 12	39
Figura 13	40
Figura 14	41

Figura 15 42
Figura 16 43
Figura 17 44
Figura 18 45

Introducción

La gestión del talento humano basada en competencias se ha transformado en un elemento vital para el éxito de las organizaciones en la actualidad. Al momento de contratar y evaluar, las habilidades y capacidades son fundamentales, ya que marcan la diferencia entre los candidatos y pueden inclinar la balanza a favor de uno de ellos, convirtiéndolo en el candidato más destacado (Fernández et al., 2015). En un entorno dinámico y competitivo como el sector de servicios de internet de fibra óptica, la empresa Inno Fiber enfrenta desafíos significativos. La ausencia de perfiles de puestos, la necesidad de contar con más personal y la falta de una gerencia sólida representan obstáculos que impactan directamente en la eficiencia operativa y en la capacidad de la empresa para ofrecer un servicio óptimo, generando malestar entre los colaboradores.

La principal motivación al momento de realizar esta investigación es la realización de un perfil de puestos que ayude a mitigar algunos de los problemas en la empresa, como es la polifuncionalidad que es visto como un problema si no están delimitadas las actividades por puesto de trabajo, ya que todo el tiempo determinado a realizar actividades que no competen a determinado trabajador, tener bases para una evaluación de desempeño correcta y mejorar el clima laboral que vienen ocasionando ineficiencia al no poder centrarse en aquellas actividades primordiales.

Inno Fiber es una empresa fundada en el año 2018 en el cantón Cayambe y actualmente cuenta con cobertura en Cayambe, Ibarra, Otavalo, Tabacundo, Cotacachi, Atuntaqui y Quito Norte, con la finalidad de brindar un servicio de calidad de internet de fibra óptica a todos los sectores del norte del país por lo que cuenta con una red e infraestructura extensa llegando a las partes rurales donde otras no optan hacerlo. En Ecuador, únicamente alrededor del 64,3% de la

población vive en zonas urbanas, de un total de 17,77 millones de habitantes. Asimismo, dentro de la población rural, solo el 16% cuenta con acceso a internet. A pesar de estas estadísticas, el acceso a internet y a las redes sociales está en constante crecimiento en el país, con aproximadamente 10,17 millones de usuarios de internet y 14 millones de cuentas en diferentes networking (Clay, 2021).

En este contexto, la relación entre la gestión del talento basada en competencias y el clima laboral en Inno Fiber emerge como un tema crítico y central para analizar y abordar en esta investigación. Determinar cómo la implementación de un enfoque basado en competencias podría relacionarse con el clima laboral y en el rendimiento general de la organización será el objetivo principal de este estudio.

Problema

Las empresas en cualquier parte del mundo y del tamaño que sean tienen que gestionar el talento humano, permitiendo así el desarrollo y correcto funcionamiento de la empresa, por otro lado, implica tener la capacidad para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, que demuestren ser capaces de desenvolverse en un determinado puesto de trabajo y ser parte de un equipo de trabajo

La empresa Inno Fiber tiene un problema en la delimitación del análisis de puestos, donde no se tiene establecido un criterio específico para la selección de nuevo personal o capacidades que deben desempeñar los colaboradores en cada una de sus actividades.

Si bien la polifuncionalidad es una ventaja para las empresas debido a que todos pueden realizar actividades de varias áreas de la empresa. Para la empresa Inno Fiber es un problema que no permite centrarse en las actividades que le corresponden por el área en el que se encuentran.

Polifuncionalidad que se debe a limitado número de trabajadores que desempeñan actividades que no les corresponden en los tiempos libres.

Estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado desarrolla buenas relaciones personales, compromiso y motivación, logra un desempeño óptimo en la realización de su trabajo. En otras palabras, se ha comprobado que la gestión efectiva del capital humano influye directamente en el clima laboral de la organización.

Por ende, las actividades que no son delimitadas ocasionan malestar en los trabajadores, quienes tienen conflictos con los demás colaboradores al no estar seguros de cuáles son y cuáles no sus funciones. Chiavenato (2009) La administración del talento humano comprende el conjunto de estrategias y acciones utilizadas para supervisar los roles directivos asociados con los recursos humanos. Esto implica la implementación de procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Por esta razón es importante delimitar las actividades por puestos de trabajo, permitiendo tener un criterio para la evaluación y un plan de reconocimiento a las actividades realizadas que ayuden a mejorar el clima laboral de la empresa.

Un estudio previo en una empresa ecuatoriana ha determinado que ciertas empresas no contaban con una metodología que sirviera de guía al empleado en el proceso de incorporación al puesto de trabajo definido y nada con respecto a las funciones que debería de desempeñar ni como desarrollarlas, lo mismo con los riesgos laborales (Morales y Rey, 2021). Problema evidenciado también en la empresa Inno Fiber, generando malestares en los trabajadores, ya que no tienen definidas cuáles son sus actividades por desarrollar, o el disgusto de los jefes de área al ver que no se desempeñan adecuadamente, pues no se especifica un perfil de puestos de trabajo, al menos no reflejadas en un documento legal, por ende, se evidenciaría la insatisfacción del trabajador al laborar en una organización que no tiene clara las funciones a desempeñar en su área.

Antecedentes

Chiavenato (2009) sostiene que, la gestión del talento humano constituye un ámbito altamente susceptible a la razón prevalente en las organizaciones, demostrando ser dependiente de circunstancias y situaciones particulares. Este fenómeno se explica en función de diversos elementos, entre los cuales destacan la cultura organizacional, la estructura empresarial adoptada, las características del entorno ambiental, la naturaleza del negocio, la tecnología implementada, los procesos internos, así como una multitud de variables relevantes. Vitor (2020) Esta modalidad de gestión organizativa tiene como objetivo alinear las habilidades y talentos de los colaboradores con la visión y objetivos de la empresa. Se enfoca en identificar el perfil óptimo para cada puesto y, a partir de ahí, establecer un proceso de reclutamiento y formación acorde a dichas especificaciones.

Aziz (2019) en su investigación concluyó que “Los resultados mostraron que la planificación estratégica tiene un buen impacto estadísticamente significativo en las finanzas, los clientes y el aprendizaje y el crecimiento. Los resultados también mostraron un impacto medio estadísticamente significativo de la planificación estratégica en los procesos internos de negocio.” (p. 140)

La falta de capacitación adecuada y una planificación administrativa deficiente impactan a aproximadamente el 65% de las organizaciones en América y en ciertas regiones del norte de Europa, lo que contribuye a la creación de un entorno laboral desfavorable (Chávez, 2021). De la misma manera, Rey de Castro y Gutiérrez (2020) concluye que la relación entre la identificación de competencias y el clima laboral presenta una correlación significativa, lo que resalta la importancia de identificar las competencias específicas para cada rol de acuerdo con la estrategia

empresarial. En este sentido, una comunicación clara y efectiva asegura que los empleados comprendan claramente su posición dentro de la organización.

Chirinos et al. (2018) determinan que la ausencia de un ambiente laboral positivo en la empresa tiene un impacto en la estabilidad emocional de los empleados, lo que les dificulta experimentar motivación, seguridad y comodidad al desempeñar sus labores. Este factor incide directamente en su eficacia y desempeño laboral. Aportando estrategias que brindan a los empleados bienestar, estabilidad, oportunidades de desarrollo y otros beneficios que contribuyen a aumentar la productividad y alcanzar los objetivos de la empresa (Bravo et al., 2018).

Con respecto a la perspectiva de procesos internos, Colimba (2022) indica que es fundamental fijar metas para optimizar las operaciones en cada área. De este modo, se logrará una atención al cliente más eficiente, un soporte técnico inmediato y una mayor agilidad en la provisión del servicio de internet, entre otros beneficios. Estas estrategias nos conferirán una ventaja competitiva frente a otros actores del mercado, lo que redundará en una mayor estabilidad y sostenibilidad para la empresa.

Justificación

El análisis crítico y situacional llevado a cabo en la empresa es de gran importancia, ya que permitirá una mejor toma de decisiones que sean acertadas en función a los procesos que se deben seguir en la empresa, tales como el reclutamiento, selección del personal y desempeño laboral. Por ende, solucionando el malestar con respecto al clima laboral, permitiendo un desenvolvimiento adecuado y satisfacción personal de los trabajadores.

En la investigación realizada previamente en Inno Fiber por Cupacan (2022) concluye que, la sucursal de Ibarra ha experimentado varios problemas internos debido a la falta de una

organización efectiva entre directivos y personal, así como a la carencia de reglamentos y normativas que guíen el comportamiento de los empleados. (Castillo, 2023) propone analizar las estrategias y recursos más idóneos para localizar perfiles laborales que satisfagan las necesidades actuales de la institución, al tiempo que se establecerá un sistema para mejorar el proceso de contratación y su influencia en el rendimiento laboral.

Por ello es importante implementar la gestión por competencias, permitiendo que la empresa cuente con perfiles que les ayude a llevar un correcto funcionamiento y bases para evaluar el desempeño, identificando las actividades desarrolladas por cada uno de los trabajadores, identificando las competencias necesarias para cada uno de esos puestos de trabajo. Generando mayor rapidez y eficiencia en los procesos, y que permita a Inno Fiber brindar el servicio esperado por los clientes. Generando de esta manera un buen clima laboral, determinando que el personal que trabaja diariamente en la empresa debe tener una buena relación, respeto, buena comunicación y colaboración entre ellos, que haya satisfacción en lo que hacen y que se sientan realizados e identificados con la empresa.

También servirá de apoyo a estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Técnica del Norte por contribuir con las líneas de investigación de la universidad, con lineamientos normativos establecidos en la Ley Orgánica de Educación Superior, la normativa sobre la investigación del Caces, el reglamento específico de investigación de la UTN, el desarrollo social y comportamiento humano. Al disponer de datos, los organismos inmersos tomarán mejores decisiones con respecto a políticas que ayuden al desarrollo y desenvolvimiento del talento humano.

Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación entre la gestión de talento humano basado en competencias frente al clima laboral de la empresa Inno Fiber.

Objetivos Específicos

- Identificar las actividades desempeñadas en los puestos de trabajo
- Definir la relación existente entre la gestión del talento humano por competencias y el clima laboral
- Elaborar el perfil de puestos de trabajo para la empresa Inno Fiber.

Capítulo I: Marco teórico

Gestión del Talento Humano

Valle et al. (2017) explican que la administración del talento humano permite a los empresarios construir una sólida filosofía empresarial, establecer políticas y metas estratégicas, todo ello respaldado por empleados capacitados colocados en roles adecuados. Esto optimiza el uso de la tecnología y potencia a los empleados al aplicar sus habilidades para cumplir con sus responsabilidades. Esta gestión impulsa la eficacia y la eficiencia, y con enfoques adaptativos puede generar cambios significativos en la estructura organizacional.

Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales

El término competencias viene desarrollándose a lo largo de diferentes contextos históricos, a partir del siglo XX, donde el autor McClelland (1973) define el concepto de competencia como una particularidad especial en una persona que constituye la base de su desempeño eficaz en el ámbito laboral podría ser su habilidad intrínseca o destreza particular en esa área. La competencia es entonces el conjunto de capacidades desempeñadas en el trabajo, las que se pueden mirar y evaluar de manera que se mide el rendimiento y se compara con los objetivos comunes de la organización.

Se destaca que el modelo de gestión del talento humano se centra en las acciones que las personas llevan a cabo en su trabajo. El término "hacen" abarca no solo la función estricta o la evaluación de un resultado, también la observación de un similar de comportamientos visibles relacionados con lo que es desempeño laboral. Por otro lado, la gestión por competencias se enfoca en la forma en que se logra el objetivo, considerando la conducta personal en el proceso (Larumbe Andueza, 2014).

La Gestión por Competencias se define como un conjunto coordinado de teorías y procesos diseñados para maximizar las capacidades individuales y optimizar el rendimiento en una empresa. Para alcanzar este propósito, es fundamental que la Gestión por Competencias opere dentro de un marco adecuado que facilite su diseño, desarrollo y aplicación efectiva. En resumen, implica organizar la estructura empresarial en función del talento humano, permitiendo el aprovechamiento y desarrollo de las habilidades de los colaboradores (Rey de Castro y Gutiérrez, 2020). De esta manera las empresas dan más importancia a las competencias de sus trabajadores que en estos momentos las industrias sufren cambios drásticos debido a la tecnología y es muy difícil para ellos encontrar ese personal que se adapte a los nuevos puestos de trabajo, ya que deben tener mayor diversidad de habilidades o competencias.

Importancia de la Gestión por Competencias

La evolución de la gestión basada en competencias se ha convertido en un factor determinante para el desarrollo del talento en las empresas. A diferencia de los programas de formación convencionales, esta metodología integra formación, práctica y experiencia, elementos fundamentales para identificar los requisitos de un puesto o reconocer las habilidades de los trabajadores (Vallejo, 2016).

Un estudio realizado en Ecuador el año anterior revela la gran dificultad que tienen las empresas en encontrar personas que cubran sus puestos de trabajo y muy interesantes que, a continuación Manpower, (2022) señala que en la actualidad, nos encontramos inmersos en una revolución de habilidades, caracterizada por una escasez récord de talento, aumento de salarios y la urgencia de adquirir nuevas destrezas. Este dinamismo en los mercados laborales impulsa la necesidad apremiante de mejorar competencias y actualizar conocimientos, convirtiéndose en un aspecto no negociable tanto para individuos como para organizaciones. Las funciones laborales

demandan habilidades más diversificadas, abarcando tanto aptitudes tecnológicas como humanas. Ante esta realidad, los empleadores se verán obligados a potenciar su creatividad y maestría en la flexibilidad para atraer, retener y perfeccionar habilidades. La estadística reveladora de que el 69% de los empleadores no logran encontrar las habilidades necesarias subraya la urgencia de esta transformación, siendo la cifra más alta registrada en los últimos 15 años. En este contexto, la adaptabilidad y la continua búsqueda de habilidades se erigen como pilares fundamentales para prosperar en este entorno laboral dinámico y altamente competitivo.

Las empresas buscan personal con habilidades duras desarrolladas debido a los tiempos actuales, en los que se evidencia un avance tecnológico constante. No solo la telecomunicación es un problema, los nuevos servicios innovadores que se crean constantemente también son aquellas que provocan que el personal tenga que actualizar sus conocimientos y mejorar sus competencias constantemente. Teniendo que adaptarse al cambio continuo, a las tendencias y avances. En la actualidad, las empresas compiten por personal que aporte desde el primer u optan por capacitaciones de temas específicos que incrementen la eficacia y eficiencia en el rendimiento.

Habilidades blandas y duras

Según Ramirez y Manjarrez (2022) las habilidades blandas engloban las habilidades de comunicación, liderazgo, empatía, autogestión, resiliencia, toma de decisiones y trabajo en equipo, las cuales pueden ser desarrolladas por un individuo, centrándose en el ámbito emocional. Por otro lado, las habilidades duras se refieren a las competencias científicas específicas adquiridas por un profesional a través de la educación formal universitaria.

Tabla 1

Diferencia entre habilidades

Habilidades duras	Habilidades blandas
Conocimientos técnicos y cognitivos	Habilidades interpersonales
Se pueden medir mediante pruebas técnicas	Son intangibles y más difíciles de evaluar
Ayudan a conseguir una entrevista	Dan una ventaja competitiva y diferencian del resto
Conocimiento de contenidos específicos, expresión oral, habilidades lingüísticas, manejo de software	Liderazgo, proactividad, trabajo en equipo, resiliencia, empatía.

Nota. Adaptado de ¿Qué son las habilidades duras? Conoce cuáles necesitas para destacar, (par. 8), por A. Cor, 2020, Platzi

Tanto competencias duras como blandas son necesarias, y si bien son muy diferentes, como se evidencia en la tabla 1. Pueden ser complementos unas de otras en una empresa que tiene relaciones estrechas con sus clientes, donde la resolución de conflictos efectivos y rápidos son primordiales y dependen en gran parte de las competencias duras mencionadas.

El mercado laboral se encuentra en evolución constante debido a una combinación de factores como avances tecnológicos que automatizan tareas, la globalización que conecta a diferentes economías y cambia la dinámica de la oferta y la demanda, las variaciones en las preferencias y demandas de los consumidores, así como las fluctuaciones económicas que impactan en la estabilidad y crecimiento de las empresas.

Planeación y difusión del plan estratégico

Según Bernuy y Jova (2017) “Un plan estratégico es un instrumento estructurado que permite lograr la visión de la empresa, proporcionando una imagen y las acciones a realizar en tiempos futuros a favor de la entidad, pese a que aquel tiempo puede ser imprevisible (p.7)”.

Mientras que Lumpkin y Dess (2006) lo definen como las acciones, decisiones y procedimientos realizados por una entidad con el propósito de establecer y mantener ventajas exclusivas y perdurables en comparación con otras entidades.

La planificación se refiere a la creación de una serie de acciones alineadas con un propósito compartido, ya sea para el presente o el futuro de una empresa. Estas actividades están diseñadas para lograr un objetivo o meta específica y optimizar el uso de recursos, como presupuestos, talento humano y tiempo. La planificación no solo busca alcanzar metas, sino también preparar a las empresas para posibles desafíos futuros y mantenerla actualizada en cuanto a nuevas metodologías para enfrentar esos desafíos de manera efectiva.

Un plan estratégico para ser difundido se debe tener en cuenta una estrategia o un plan de comunicación. Batalla (2020) indica que debido a la importancia de la comunicación para lograr metas estratégicas, algunas organizaciones pueden beneficiarse de la creación de un plan específico con este fin. Un plan de comunicación bien estructurado garantiza la difusión eficaz de información en todos los niveles pertinentes. Así como la formulación de un plan estratégico es crucial, su comunicación entre todos los colaboradores de la empresa es igualmente vital. Esto asegura que todos comprendan claramente los objetivos empresariales y alineen los suyos propios, contribuyendo a un objetivo común y más amplio.

Identificación de Competencias

La identificación de competencias implica el proceso utilizado para determinar las habilidades necesarias para llevar a cabo una actividad laboral de manera exitosa, partiendo de la actividad en cuestión y las capacidades requeridas para su realización (Perea et al., 2013).

La importancia de la comunicación para lograr metas estratégicas, algunas organizaciones pueden beneficiarse de la creación de un plan específico con este fin. Un plan de comunicación bien estructurado garantiza la difusión eficaz de información en todos los niveles pertinentes. Así como la formulación de un plan estratégico es crucial, su comunicación entre todos los colaboradores de la empresa es igualmente vital. Esto asegura que todos comprendan claramente los objetivos empresariales y alineen los suyos propios, contribuyendo a un objetivo común y más amplio (Vallejo, 2016).

Formación Basada en Competencias.

Cejas et al.(2019) indican que la formación basada en competencias se define como un enfoque de enseñanza y aprendizaje orientado a que las personas adquieran habilidades, conocimientos y destrezas, incluyendo procedimientos o actitudes fundamentales para mejorar su desempeño y alcanzar los objetivos de la organización y/o institución. Desarrollar habilidades o perfeccionarlas con la finalidad de desempeñarse de manera óptima, siendo perfectamente capacitados en cómo desarrollar las actividades, resolviendo problemas por medio del conocimiento adquirido en proceso de adaptación y aprendizaje dentro y fuera de la empresa, enfatizando en aquellas actividades claves que debe desarrollar.

Evaluación de Competencias

Morales et al. (2020) para evaluar las competencias dentro de una empresa proponen que es necesario realizar un análisis tanto cualitativo como cuantitativo de la información. Esto permite valorar los avances, logros y áreas de mejora en los planes generales y en la enseñanza específica. El objetivo es proporcionar una base para tomar decisiones que ajusten y mejoren el proceso en sí mismo. La evaluación debe ser constante, sostenida en el tiempo y comprender todos los aspectos relevantes, lo que conduce a diferentes enfoques relacionados con la realidad que se está

evaluando. Esto permite identificar debilidades en los procesos para luego corregirlas a través de capacitaciones o rediseños específicos, estimulando así al trabajador mediante reconocimientos y la oportunidad de mejora.

Clima Laboral

Este tema ha sido objeto de discusión durante varios años debido a su gran importancia para las empresas, en particular aquellas interesadas en conocer las condiciones en las que se encuentran sus trabajadores. Brunet (1987) afirma que a fines de la década de 1930, surgió el concepto de clima laboral basado en la Teoría de Campo de Kurt Lewin. Esta teoría enfatiza la capacidad de las personas para interactuar con su entorno, evaluando cuidadosamente lo que acontece a su alrededor, lo cual influye en su percepción de la realidad y en su comportamiento.

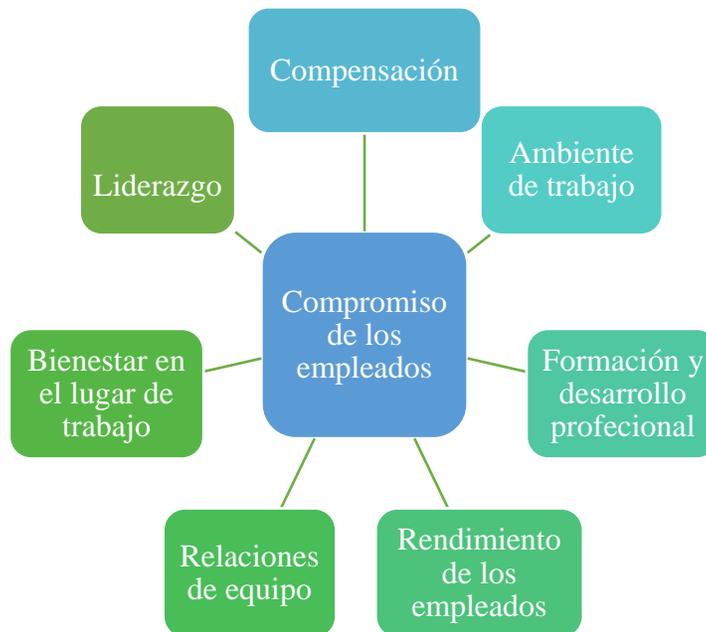
A medida que el tiempo ha pasado y han evolucionado todas las áreas, el clima laboral ha adquirido una importancia cada vez mayor. No solo es crucial a nivel empresarial, sino que también se extiende a distintos grupos sociales. Se considera que el ambiente organizacional es un factor crucial en el funcionamiento de cualquier empresa, sin importar su tamaño o estructura. Actúa como una fuerza invisible pero poderosa que influye en todos los aspectos de la vida laboral, desde la comunicación de ideas hasta la resolución de problemas. Este entorno subjetivo moldea las interacciones diarias y configura la experiencia laboral de cada individuo. Su importancia radica en su capacidad para influir directamente en el rendimiento colectivo e individual, afectando la motivación, el compromiso y, en última instancia, la productividad. Además, trasciende lo puramente operativo, ya que impacta en el bienestar emocional de los integrantes de una organización, influyendo en su satisfacción laboral y su disposición para comprometerse con los objetivos y valores de la empresa. (Bernal y Peña ; Pérez et al., 2021; Rey de Castro y Gutiérrez 2020;).

Importancia de un Buen Clima Laboral

Jagannathan (2014) expresa que un ambiente laboral positivo impulsa la participación y el compromiso del personal, generando conexiones emocionales sólidas con sus roles dentro de la empresa. Esto se logra al fomentar actitudes positivas hacia las responsabilidades laborales y alinear a los empleados con la organización. Los colaboradores comprometidos pueden servir como modelos a seguir, inspirando a otros. Este enfoque, basado en siete elementos clave, abarca aspectos como el bienestar, políticas organizativas, compensación, desarrollo profesional, relaciones interpersonales, liderazgo y ambiente laboral. Las empresas que promueven este tipo de entorno demuestran un genuino interés en las necesidades de sus empleados y buscan activamente recibir retroalimentación positiva.

Figura 1

Compromiso de los empleados



Nota. Adaptado de la investigación de Jagannathan, 2014.

El ambiente laboral está conformado por las percepciones individuales sobre el entorno social en el que una persona se desenvuelve, no solo en su trabajo, sino también en los procesos organizativos y psicológicos. Este aspecto social puede estar relacionado con la satisfacción y el éxito personal, dado que un buen ambiente laboral puede contribuir al mejor desempeño en las actividades laborales. La calidad del ambiente laboral es crucial para las empresas debido a su influencia en el rendimiento y su capacidad para gestionar diversos aspectos.

Olaz (2009) indica que una organización con un sólido modelo de competencias puede influir de manera más efectiva en el ambiente laboral previsto. En términos más sencillos, el clima laboral está relacionado con las percepciones individuales, que no siempre son compartidas, sobre el entorno en un equipo de trabajo. Estas percepciones suelen describirse como el "ambiente", la "atmósfera" o la "sensación general" que se experimenta en el lugar de trabajo.

Los gerentes deben mostrar flexibilidad y reconocimiento hacia su equipo, valorando los logros de los trabajadores. Por esa razón, resulta útil evaluar el liderazgo al medir el desempeño laboral, ya que refleja los incentivos que motivan a los empleados (Strukan et al., 2019).

Al invertir en el bienestar de los empleados y establecer relaciones sólidas, las organizaciones pueden mejorar la satisfacción y calidad, contribuyendo al éxito a largo plazo de la empresa. De tal modo, Chirinos et al.(2018) indican que una empresa representa metas, esperanzas y responsabilidades humanas con el objetivo de producir bienes o brindar servicios a cambio de alguna forma de retribución. En este sentido, la supervivencia de una organización está estrechamente ligada a su viabilidad económica y puede considerarse como una comunidad experta en la generación y rápida transmisión de conocimiento. A través de este proceso de

creación y aplicación de conocimiento, la empresa adquiere aprendizaje, descubre, innova y se capacita para adaptarse a los cambios.

Es recomendable realizar un Estudio de Clima Laboral en momentos de inestabilidad, como fusiones o adquisiciones, previo a negociaciones colectivas, o al implementar nuevas políticas o un nuevo responsable de Recursos Humanos en la organización. Aunque es especialmente crucial en situaciones críticas, es igualmente beneficioso llevar a cabo evaluaciones periódicas para identificar problemas antes de que se profundicen y se vuelvan arraigados en la dinámica laboral.

Es fundamental no solo evaluar y criticar el desempeño actual de los trabajadores, sino también enfocarse en su desarrollo futuro. Es crucial permitir que los colaboradores alcancen su máximo potencial dentro de la organización. Por lo tanto, brindar retroalimentación sobre las áreas de mejora puede impulsar un mejor rendimiento en el futuro (Guartán et al., 2019). Para comprender el clima laboral de la empresa, es esencial realizar evaluaciones, las que deben abordar dimensiones clave como las relaciones personales, el compromiso, el liderazgo y la motivación. Estos aspectos son fundamentales para identificar áreas de enfoque en caso de detectar algún problema dentro de la empresa.

Relaciones Personales

Según Moreno y Perez (2018) determinan que las interacciones entre compañeros en el ámbito laboral son una forma de comprender a las personas dentro de la organización. Estos lazos facilitan la satisfacción de la necesidad humana de interactuar socialmente, lo que a su vez contribuye a una colaboración más efectiva para alcanzar los objetivos de la organización. Tan importante como la planificación, que permite guiar las actividades ligadas con las relaciones que

permitan la colaboración interdepartamental y realizar un trabajo grupal en el que las actividades se correlacionen de la mejor manera.

Compromiso

La relación entre el empleado y la empresa implica una fuerte conexión en la que el individuo se identifica y se compromete a brindar su mejor esfuerzo, así como a permanecer en la organización. El compromiso y la lealtad mostrados por los empleados hacia sus empresas no solo se consideran indicadores de desempeño laboral, sino también como evidencia de que los miembros del equipo se sienten identificados con la organización y están comprometidos con alcanzar sus objetivos y metas (Mawaddah et al., 2019).

El compromiso permite que los trabajadores se sientan identificados con el objetivo de la empresa, pero la empresa debe motivar al trabajador mediante el reconocimiento por buenos resultados evidenciados, y su evaluación, por lo que el compromiso depende en gran parte del liderazgo que presente el gerente y/o las autoridades.

Liderazgo

Segredo (2013) indica que el liderazgo implica la habilidad de ciertas personas, en especial los líderes, para influir en el comportamiento de otros con el propósito de lograr metas específicas. No sigue un patrón definido, ya que está sujeto a diversas condiciones del entorno social, tales como valores, normas, procedimientos y circunstancias particulares. El liderazgo implica la capacidad de persuadir a las personas con autoridad sobre otras, no como una obligación, sino como un desafío personal que contribuye al desarrollo grupal. Requiere la capacidad de inspirar, influir y guiar al personal hacia la consecución de objetivos y una visión, manteniendo una clara dirección para la empresa. Esta habilidad debe ser demostrada por las autoridades y compartida, convenciendo y enseñando cómo llevarla a cabo. (Munch, 2011).

Ser jefe, gerente o director no garantiza poseer las cualidades de un líder. Todos en una posición directiva deberían desarrollar competencias para liderar. Un líder trasciende la autoridad jerárquica al ser reconocido por su conocimiento, experiencia y habilidades, generando confianza y lealtad en su equipo. Esta distinción permite dirigirse hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Motivación

La motivación refleja las intenciones y expectativas de las personas en su entorno organizacional, manifestando reacciones y actitudes naturales ante estímulos ambientales específicos. Un líder eficaz motiva al personal de la empresa a sentirse identificado con la organización, comunicando la importancia que cada individuo tiene para la misma (Segredo, 2013).

El clima laboral mediante las dimensiones mencionadas lo que busca es que los trabajadores estén satisfechos de sus labores realizadas y debe ser un trabajo de la gerencia el permitir recompensarlos de ser necesario y en medidas justas. Mendieta et al. (2020) mencionan que la satisfacción en el trabajo es una actitud que la organización busca lograr. No solo se relaciona negativamente con la ausencia frecuente y la rotación de empleados, sino que también requiere que las empresas proporcionen tareas desafiantes y gratificantes. Además, implica reconocer verbalmente los logros destacados en las evaluaciones de rendimiento, las cuales no solo identifican errores, sino que también recompensan a quienes tienen un buen desempeño.

Perfil de puestos de trabajo

Se trata de un documento que describe los requerimientos fundamentales en términos de formación, responsabilidades, experiencia y capacitación necesarios para un puesto específico. Esto facilita la comparación con las habilidades de los posibles candidatos para ese rol, ya que la

alineación precisa entre los puestos vacantes y las personas es crucial para el correcto cumplimiento de las responsabilidades asignadas en cada área de la organización (Higueros, 2017).

Importancia de los perfiles de puesto

Son de gran utilidad como una herramienta para organizar y distribuir eficientemente el trabajo, facilitando la comprensión de las expectativas para cada puesto. Estos perfiles son fundamentales durante el proceso de reclutamiento, ya que establecen criterios claros para evaluar a los candidatos y garantizar que las personas seleccionadas sean las más idóneas para el rol. Son esenciales para alinear las necesidades de la empresa con las capacidades de los empleados, fomentando la eficiencia y el logro de los objetivos (Espinoza, 2019).

Pasos para realizar un perfil de puestos

Para elaboración de perfil de puestos se debe seguir un proceso que según (Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos, 2013) son los siguientes:

Ubicación, denominación, nombre, relaciones de jerarquía y supervisión.

- Paso 2: Revisar información sobre el puesto
- Revisar el mapeo de cargos de la organización (en caso de no contar con él, se examinarán otros documentos e instrumentos de gestión vinculados al cargo de interés).
- Paso 3: Generar la propuesta de objetivo, cargos y coordinaciones primordiales del puesto.

Elabore la propuesta del objetivo del puesto, redacte las funciones utilizando las sugerencias y el esquema de redacción. Determine las principales relaciones internas y externas del puesto.

- Paso 4: Identificar las funciones esenciales.

Puntuar dada función utilizando la tabla de puntuación de funciones, posteriormente identifique las (04) funciones esenciales según la ponderación obtenida.

- Pasos 5: Validar la misión del puesto y definir habilidades.

Con base en las funciones esenciales, valide la misión del puesto y defina las habilidades o competencias (en caso la entidad trabaje con competencias).

- Paso 6: Establecer los requisitos del puesto

Con base en las responsabilidades fundamentales del cargo, especifique los criterios de formación académica, conocimientos y experiencia requeridos.

- Paso 7: Fortalecer la información del perfil de puestos.

Arraigar la información en la hoja de trabajo y revise la pertinencia y coherencia en la identificación, misión, funciones, coordinaciones principales, requisitos y habilidades.

- Paso: Validar el perfil de puestos.

- El director de la unidad orgánica revisa y aprueba la información que se encuentra en el perfil de puestos.

Capítulo II: Materiales y Métodos

Tipo de Enfoque

Para el desarrollo de esta investigación se emplearon métodos, técnicas y herramientas tanto cuantitativas como cualitativas para la obtención de los datos adecuados que facilitaron la comprensión e interpretación de las variables analizadas en el equipo laboral de la empresa Inno Fiber con respecto a los procesos que se realizan, que son secuenciales y probatorios. Concluyendo con un enfoque de investigación mixto. Se realizó la recopilación, analizó e integró tanto investigación cuantitativa como cualitativa en la comprensión del problema de investigación.

Hernández (2016) menciona que, cada fase ocurre en secuencia y no se puede omitir ninguna etapa; el orden es estricto, aunque es posible ajustar algunas etapas a medida que se refina una idea. Una vez que se definen claramente, surgen los objetivos y las interrogaciones de investigación, se examina la literatura existente y se desarrolla un marco teórico o una perspectiva, que se refiere a un enfoque cuantitativo. Este método de investigación es sistemático, empírico y crítico, utilizando la objetividad de la investigación cuantitativa junto con la subjetividad de la investigación cualitativa para tratar temas humanos. (Otero, 2018).

Alcance de la Investigación

Esta investigación tuvo un alcance de tipo correlacional; se estudió la relación de dos variables: la variable gestión del talento humano basado en competencias y la variable clima laboral. Con la finalidad de determinar qué relación existe entre estas dos.

De alcance tipo descriptiva debido a que al propósito alcanzado de haber descrito eventos o actividades que se desarrollan en todas las áreas de la empresa, para reconocer las actividades desarrolladas por cada uno de los colaboradores.

Esta investigación es de tipo no experimental, ya que solo se observó y analizó la relación entre dos variables sin intervenir directamente ni manipulación de estas.

Técnicas e Instrumentos de Investigación

Entrevista

La entrevista es una estrategia comúnmente utilizada para evaluar los comportamientos, experiencias, opiniones y percepciones sobre el rol de los trabajadores en una organización. Se recurre a este método debido a que brinda al investigador la oportunidad de obtener una evaluación personalizada y analizar detenidamente las respuestas del entrevistado (Arias, 2020).

Este instrumento fue aplicado al gerente de la empresa Inno Fiber sucursal Ibarra. Con la finalidad de tener información sobre las dos variables de estudio en la empresa, y poder desarrollar la encuesta y así abordar la mayor cantidad de preguntas que sea de índole de la investigación. El análisis del estudio de caso se ve simplificado al considerar que los hallazgos de la entrevista son fundamentales para establecer conexiones entre las distintas dimensiones e indicadores relevantes. Las preguntas han sido meticulosamente diseñadas, centrándose en la temática específica y redactadas de manera clara para fomentar respuestas auténticas por parte del entrevistado, aprovechando la sensación de libertad y confianza generada en el proceso.

Encuesta

Se utilizó un instrumento o formulario, ya sea impreso o digital, como medio de investigación empírica, diseñado para recopilar respuestas sobre el problema en cuestión. Los encuestados completan este instrumento por su cuenta, proporcionando la información solicitada (Avila et al., 2020)

La encuesta fue aplicada al total de trabajadores de la sucursal Ibarra, con el objetivo de recopilar información que ayude a determinar cuáles son las actividades que se realizan en los puestos de trabajo y como evidencian ellos el clima laboral de la empresa, por ende, la encuesta contó con dos partes. La primera parte trató la gestión de talento humano basado en competencias, y la segunda parte sobre el clima laboral en la organización. Cada una de ellas constó de diez preguntas y cada pregunta hizo referencia a una dimensión en específico.

La variable gestión de talento humano por competencias, tomando como base Chiavenato y Saavedra, se utilizó cuatro dimensiones representativas que encajen con el estudio y variable dependiente tal como lo es el clima laboral, se utilizó cuatro dimensiones tales como relaciones personales, compromiso, liderazgo y motivación basados en los modelos de autores como Litwin y Stringer, y Meyer. En conjunto, esta encuesta con dos variables tuvo un total de 20 preguntas, las cuales hacen referencia a las variables dependiente e independiente.

Preguntas de Investigación y/o Hipótesis

¿Cómo se relaciona la gestión de talento humano con base a las competencias frente al clima laboral de la empresa Inno Fiber Infi Cia Ltda.?

Esta pregunta pretende dar respuesta a la problemática de inconformidad de los trabajadores de la empresa con respecto a cómo se delegan las funciones y actividades en la empresa y determinar qué relación existe con el clima laboral.

Tabla 2

Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems encuesta	Ítems entrevista
Gestión de Talento Humano basado en competencias	La gestión por competencias implica identificar las habilidades fundamentales requeridas para que un empleado logre un desempeño efectivo en su labor específica (Bello, 2022).	Para la empresa Inno Fiber la gestión por competencias es una estrategia que le permite contar con el personal idóneo para los distintos puestos de trabajo haciendo que el trabajo sea eficiente.	Planeamiento y difusión del plan estratégico	Organización	1	1
				Jerarquías	2	1
			Identificación de competencias	Tiempos	3	2
				Industria	4	3
			Formación basada en competencias	Puestos trabajo	5	2
				Calidad	6	4, 3
				Personal capacitado	7	7, 6
				Claridad	8	1, 8
			Evaluación de competencias	Estándares	9	3, 5
				Formalidad	10	5
Clima laboral	El clima laboral se caracteriza por las percepciones y sensaciones que los trabajadores experimentan en su lugar de trabajo (García, 2023).	Para la empresa Inno Fiber el clima laboral es un conjunto de factores internos de la empresa que la satisfacción de los trabajadores con respecto a su desarrollo en la organización como con sus relaciones personales.	Relaciones personales	Comprensión	11	4
				Coordinación	12	4
				Colaboración	13	6
			Compromiso	Responsabilidad	14	6, 7
				Seguridad	15	2
			Liderazgo	Veracidad	16	2
				Satisfacción	17	3
				Reconocimiento	18	2, 3
			Motivación	Ejemplo	19	6
				Certeza	20	8

Nota: adaptado de Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana por (Saavedra, 2012)

Participantes

La presente investigación se realizó en Inno Fiber, empresa privada que se dedica a la prestación del servicio de internet de fibra óptica por más de 5 años en las ciudades de Cayambe, Otavalo, Antonio Ante, Cotacachi, Ibarra y parte de la zona norte de Quito. En la sucursal de Ibarra laboran concretamente un total de 10 personas, las cuales desempeñan actividades en los departamentos administrativo, financiero, ventas, soporte y técnico.

En la sucursal Ibarra su estructura organizacional es la siguiente:

Tabla 3

Descripción del personal de la empresa Inno Fiber

Departamentos de la empresa Inno Fiber	Número de trabajadores
Departamento administrativo	1
Departamento financiero	1
Departamento de ventas	4
Departamento de soporte	1
Departamento operativo	3
Total	10

Nota: Elaborado por el autor

Teniendo en cuenta que la apertura dada por la empresa fue a la sucursal de Ibarra únicamente, y teniendo en cuenta que el reducido número de integrantes se aplicó un censo, con encuestas dirigidas al total de los trabajadores dicha sucursal, por consecuencia no se tuvo en cuenta el cálculo muestral.

Procedimientos y análisis de datos

Para analizar la incidencia de la gestión de talento humano basado en competencias y el clima laboral en la empresa Inno Fiber, se procedió de la siguiente manera:

Se solicitó mediante un correo electrónico al gerente de la sucursal Ibarra, Ing. Clara Romero, realizar el trabajo de investigación y sucesivamente a la aceptación se realizó una

entrevista al gerente de la sucursal Ibarra con el fin de conocer cuál es la situación actual de la empresa relaciones personales y procesos, por medio de un cuestionario predefinido de 10 preguntas. Generando así una base para la encuesta posteriormente llevada a cabo a los trabajadores de la empresa de manera digital.

Posteriormente, los resultados obtenidos de las encuestas, que contó con 20 preguntas referentes a las dos variables de estudio y sus dimensiones, con 5 opciones de respuesta que faciliten la interpretación de datos, ya que se basó en la escala de Likert, los cuales fueron utilizados para poder determinar la incidencia que existe del clima laboral y la gestión de talento humano por competencias. Las encuestas fueron realizadas mediante la plataforma de Google Forms, en la que se tuvo que contestar de manera obligatoria todas y cada una de las preguntas, permitiendo obtener información medible y útil para ser analizada.

La Gestión del talento humano basada en competencias que se centra en cómo la empresa identifica, desarrolla y gestiona las habilidades y capacidades de su personal. Puede incluir la identificación de competencias clave, programas de formación, evaluación del desempeño y asignación de roles de acuerdo con las habilidades, considerada en este estudio como la variable independiente que influye en la formación y mantenimiento de un clima laboral positivo. Siendo la gestión del talento humano es el factor que se manipula o se considera como causa para observar su efecto en el clima laboral.

Y el clima laboral, la variable que describe la atmósfera psicológica y emocional que se vive en el entorno laboral. Engloba la percepción compartida por los empleados con relación a la cultura de la empresa, el liderazgo, la comunicación, la satisfacción en el trabajo y el compromiso, considerada en esta investigación como la variable dependiente.

Se realizó un análisis de confianza por el programa SPSS para tener seguridad de los resultados obtenidos de la encuesta, así determinando que los datos son estadísticamente significativos.

Procediendo con el análisis de los datos para saber si cuentan con una distribución con normalidad para así poder optar por alguna de las estadísticas paramétrica o no paramétrica y para ello se usó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk que es un análisis estadístico empleado para analizar si una muestra de datos se ajusta a una distribución normal. Esta prueba determina si los datos provienen de una población con una distribución normal o gaussiana, la cual trabaja con una población no mayor a 50.

Teniendo en cuenta que los datos tienen normalidad, se utilizó la prueba de Pearson mide la intensidad y la dirección de la relación lineal entre dos variables continuas. Con resultados entre -1 y 1, indicando si hay una relación positiva o negativa o si no hay relación alguna entre las dos variables.

Capítulo III: Resultados y Discusión

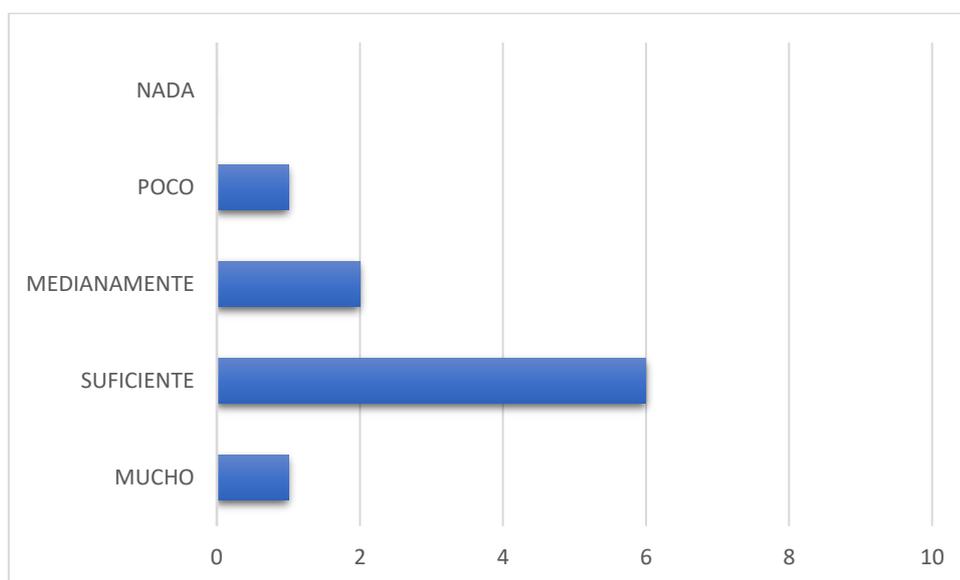
Finalizado el proceso de recolección de información, se procede con el respectivo análisis e interpretación de los resultados, en este caso de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Inno Fiber sucursal Ibarra.

Gestión de Talento Humano basado en competencias

Planeamiento y difusión del plan estratégico

Figura 2

Plan de comunicación



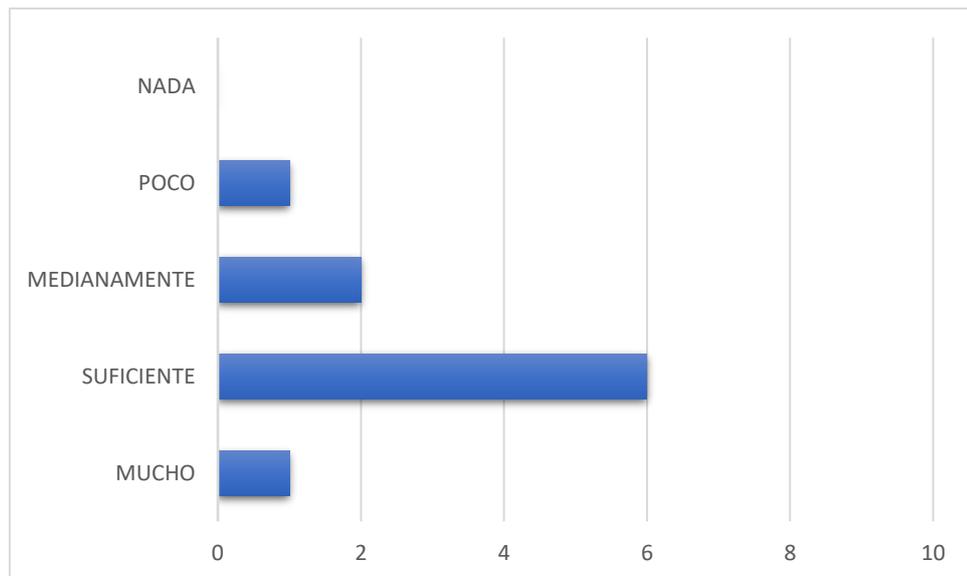
Nota: Elaborado a base de los datos obtenidos de las encuestas a los trabajadores.

Se refleja que más de la mitad de los encuestados sienten que si existe orden en la comunicación, mientras que el restante son nuevos trabajadores con muy poco tiempo de ser parte de la empresa, por lo que hay dificultades y desconocimientos del proceso de información. La falta de comprensión de las áreas y funciones dentro de la empresa dificultaron la colaboración y el intercambio efectivo de información entre los miembros del equipo, resaltando la importancia de una mejor orientación de la data, reflejando comprensión de las

funciones organizacionales y mejorar la eficiencia y la colaboración interna (Adell y Tello, 2017).

Figura 3

Jerarquías

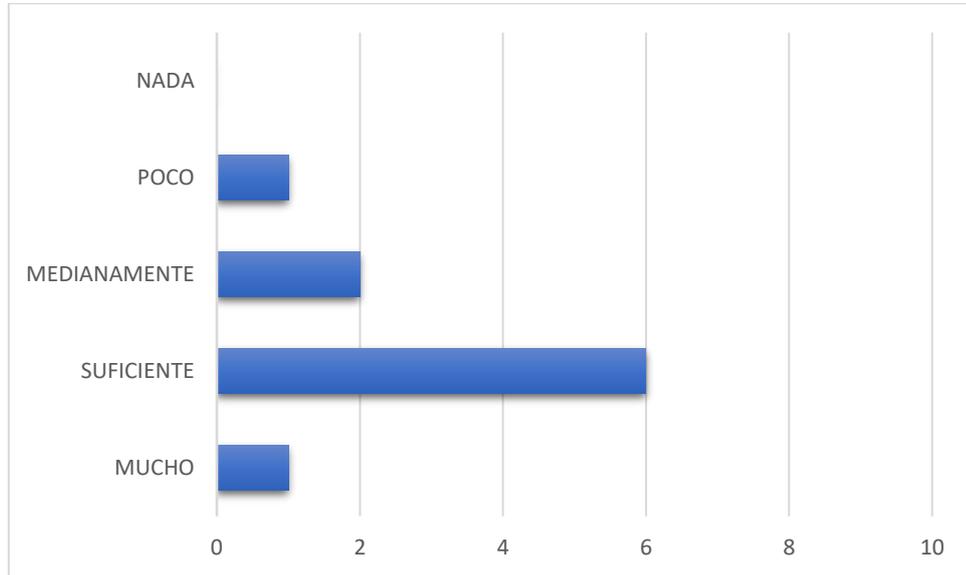


Nota: Elaborado a base de los datos obtenidos de las encuestas a los trabajadores.

Se observa que la mitad de los colaboradores tienen una agudeza clara de sus roles y los de sus compañeros, lo que les facilita una comunicación efectiva con sus superiores directos. Por otro lado, el otro 50%, especialmente los recién llegados, experimentaron confusión sobre cómo actuar o a quién deben informar debido a la falta de comprensión de los roles. Martínez (2023) sugiere que la confusión experimentada por los nuevos colaboradores podría estar relacionada con una comprensión insuficiente de la jerarquía y cómo se relacionan los roles entre diferentes niveles en la empresa.

Figura 4

Eficacia en la distribución de información



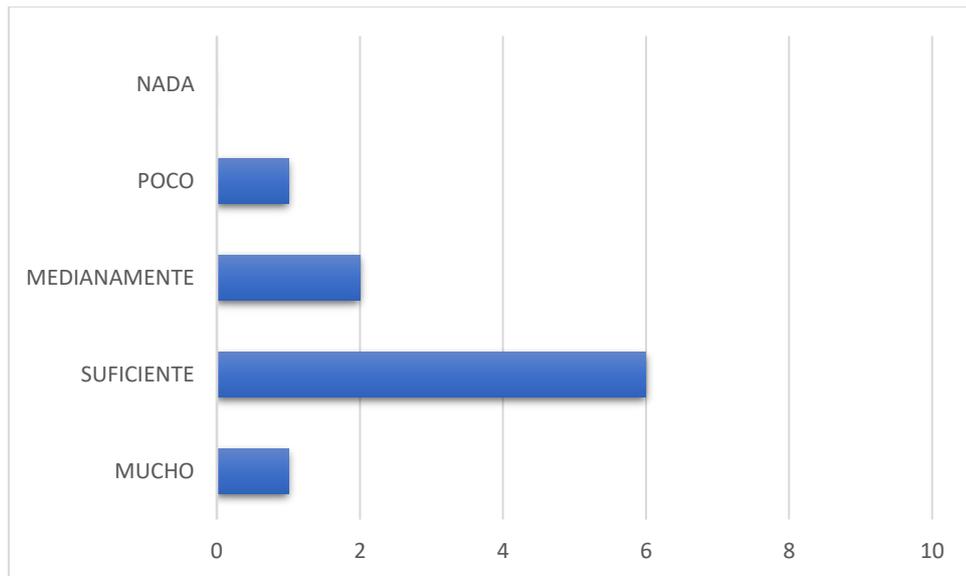
Nota: Elaborado a base de los datos obtenidos de las encuestas a los trabajadores.

Se puede ver que todos en alguna ocasión han evidenciado un plan eficaz de información, permitiendo dar a conocer las falencias de manera rápida. En el ámbito laboral, al igual que en cualquier otro entorno social, surgen vínculos en los cuales la comunicación es esencial para su progreso y logro de metas. (Cumplido, 2016). La eficacia en la comunicación ayudó a que los procesos brinden una atención eficiente, ya que una gran parte de la calidad del servicio recae en la atención al cliente, por el tipo de empresa que es Inno Fiber.

Identificación de competencias

Figura 5

Competencias acordes al tipo de empresa

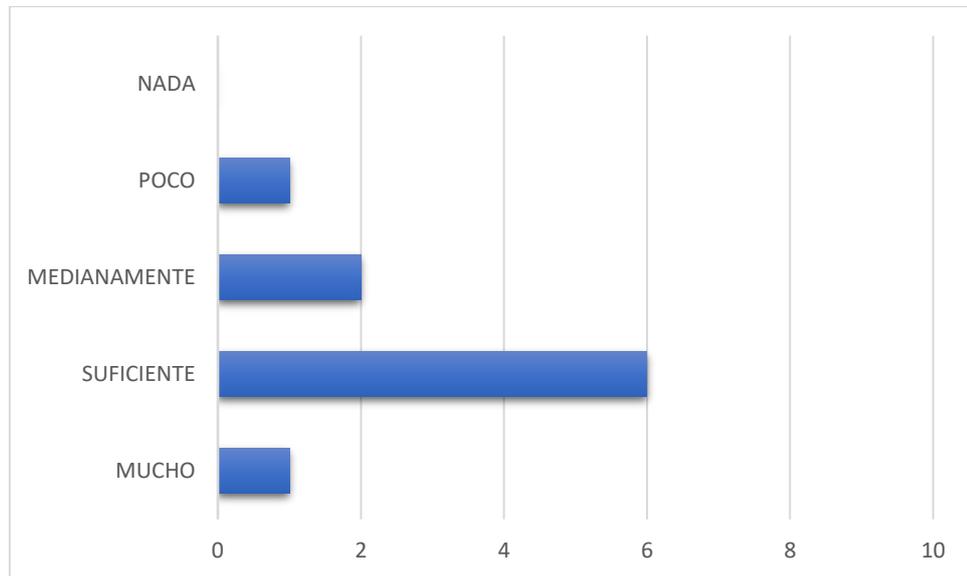


Nota: Elaborado a base de los datos obtenidos de las encuestas a los trabajadores.

La mayoría de los encuestados opinaron que sus habilidades son las necesarias para laborar en la empresa, ya que las competencias con las que deben contar son muy específicas por el tipo de empresa en la que están, donde se requiere de habilidades duras. Las empresas de servicios, tanto a nivel local como global, deben establecer habilidades laborales esenciales que se basen en la combinación y aplicación de conocimientos, destrezas, actitudes favorables y valores. Estas competencias son cruciales para el exitoso desarrollo de la actividad profesional (Galarza et al., 2020). Convergiendo en la relevancia de contar con habilidades especializadas y competencias específicas para el desempeño efectivo en la empresa, destacando la importancia de la combinación de conocimientos y habilidades para alcanzar el éxito profesional.

Figura 6

Obligaciones por puesto de trabajo

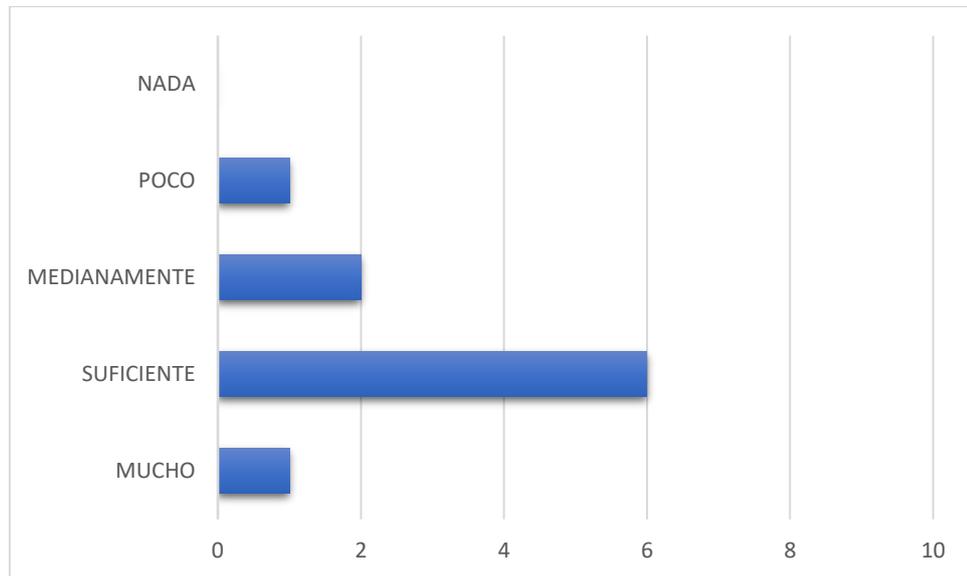


Nota: Elaborado a base de los datos obtenidos de las encuestas a los trabajadores.

Gamarra (2023) señaló que proporcionar detalles completos en la descripción del puesto permitió a los candidatos ser evaluados y si cumplen con sus requisitos. Asimismo, se destacó que el tono y estilo de la redacción también desempeñaron un papel crucial al comunicar la afinidad con la cultura interna de la empresa, reforzando la idea de la necesidad de comunicar claramente las responsabilidades laborales y la cultura empresarial en las descripciones de los cargos. Se puede identificar que un 70% de colaboradores respondió sobre la media, conociendo las obligaciones que deben desempeñar. Más que todos los vendedores y técnicos son las personas que más definidas tienen sus obligaciones con la empresa, pero podrían mejorar con una descripción más eficaz.

Figura 7

Capacitaciones



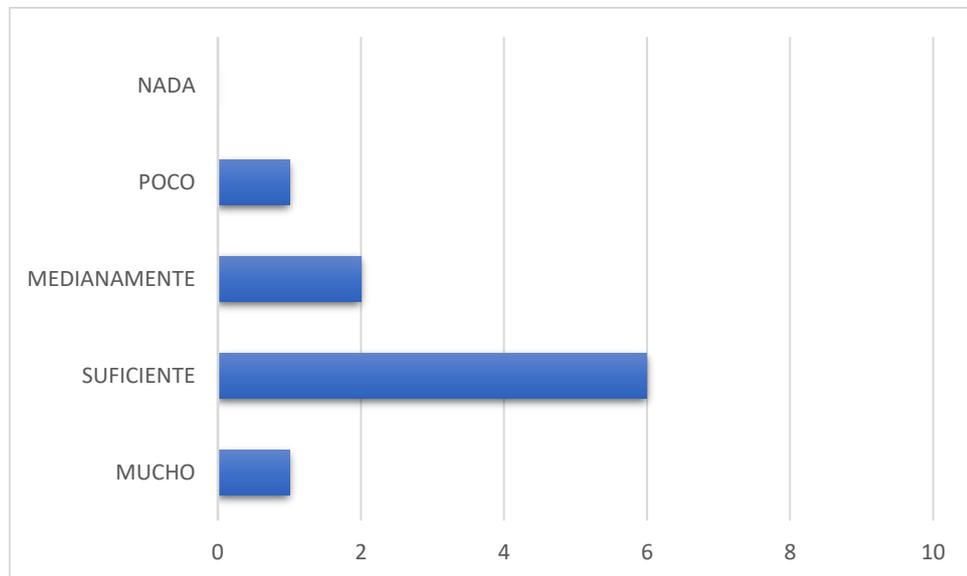
Nota: Elaborado a base de los datos obtenidos de las encuestas a los trabajadores.

Se puede deducir que las retroalimentaciones si potencian a los trabajadores en la mayoría de las veces, mejorando sus capacidades para mejor desempeño en la empresa, pero otra parte, el 20% de los encuestados opinan que rara vez colaboran al crecimiento de sus capacidades, por distintas mociones como que estos programas en algunos casos son impartidos por los mismos miembros de la empresa y no por algún capacitador externo, o un plan de capacitaciones por áreas. Los programas de entrenamiento fueron extremadamente beneficiosos ya que facilitaron la formación de un equipo altamente capacitado y actualizado sobre las últimas innovaciones, herramientas y recursos necesarios para mantenerse a la vanguardia (Santos, 2023).

Formación basada en competencias

Figura 8

Crecimiento dentro de la empresa

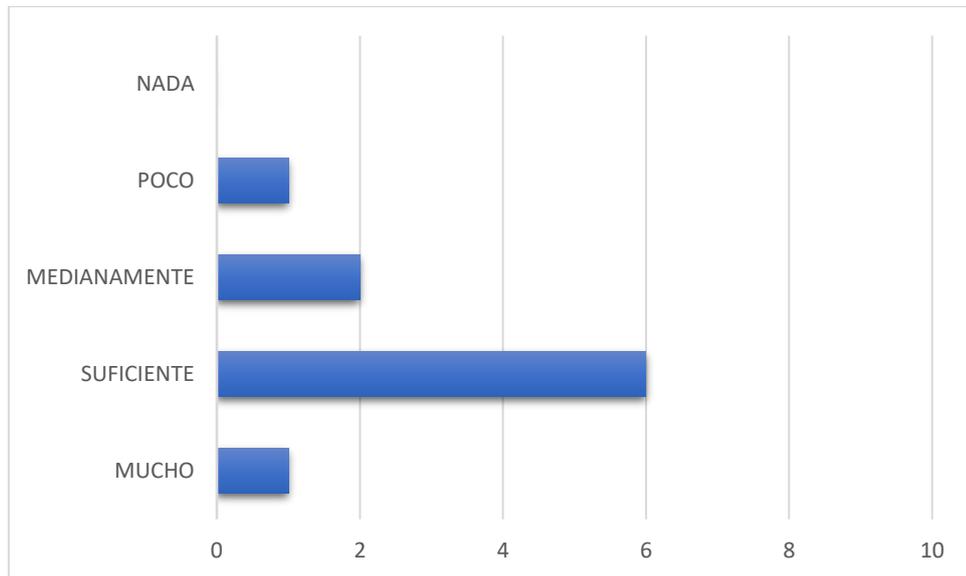


Nota: Elaborado a base de los datos obtenidos de las encuestas a los trabajadores.

Reynoso (2019) en su trabajo, concluyó que, al asumir las responsabilidades laborales que nos asigna la empresa, necesitaron un estímulo extra, una motivación que los impulse a cumplir sus labores de manera eficiente y alcanzar las metas establecidas. En la actualidad, existen múltiples formas de motivar a los empleados sin recurrir a incentivos financieros. Se puede observar en este gráfico que la mitad de los encuestados mencionaron que, si tienen conocimiento de las oportunidades de crecimiento profesional o de crecimiento salarial, en algunos casos por comisiones y en otros por cumplimiento de metas, pero el otro 50% presentan opiniones divididas y no se identifica con el primer grupo, reflejando un malestar al no saber a qué se puede aspirar en el futuro dentro de la empresa, ya que el único estímulo es el dinero pero no crecimiento profesional.

Figura 9

Retroalimentación del desempeño



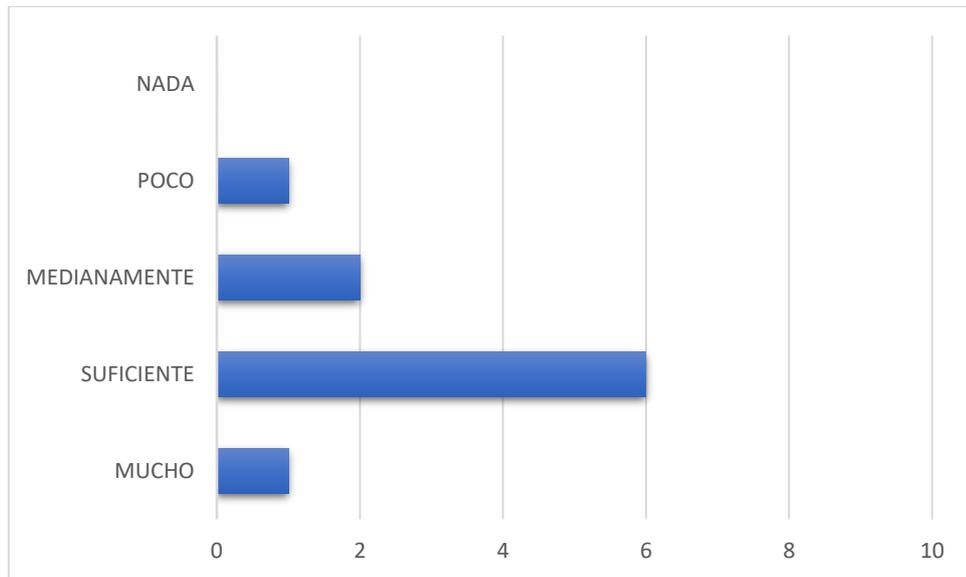
Nota: Elaborado a base de los datos obtenidos de las encuestas a los trabajadores.

Se puede evidenciar que las opiniones están divididas casi por igual con respecto a recibir retroalimentación por parte del gerente, teniendo en cuenta que solo el 30% de los trabajadores son informados sobre su rendimiento. Evidenciando fallas en el proceso de retroalimentación para poder mejorar el rendimiento de los trabajadores, pero no únicamente los aspectos negativos, sino que los aspectos positivos son de gran importancia, ya que permite que el personal se sienta más integrado en la empresa. Adell y Tello (2017) indican que los supervisores y directivos de nivel medio jugaron un papel fundamental en la gestión de la comunicación interna, al haber sido esenciales para mantener a todos informados, fomentar la cohesión, retroalimentación positiva y así cultivar un ambiente laboral óptimo y libre de conflictos.

Evaluación de competencias

Figura 10

Evaluación de rendimiento mediante procesos establecidos



Nota: Elaborado a base de los datos obtenidos de las encuestas a los trabajadores.

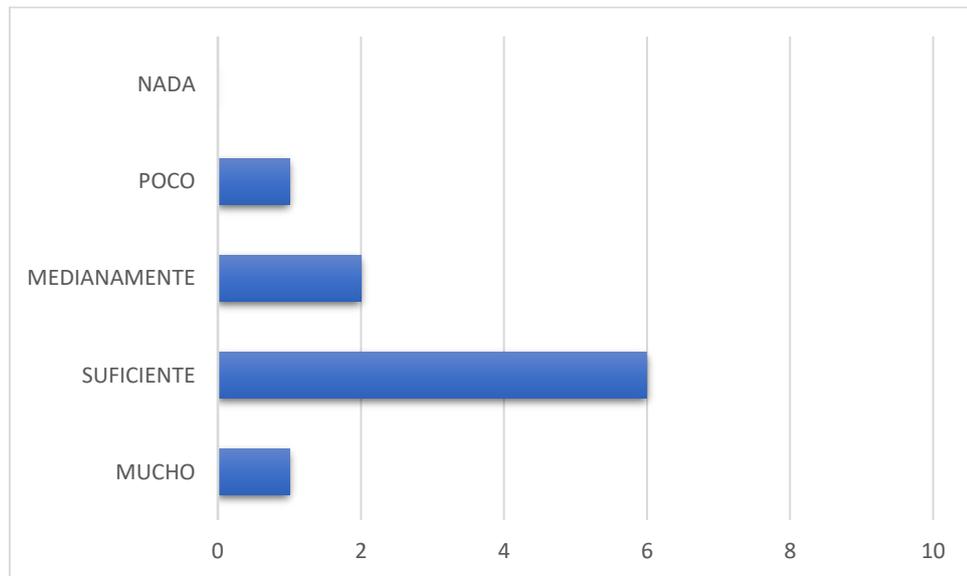
Una forma de medir el desempeño fue a través de los estándares de competencia laboral, los cuales asistieron a las empresas en el logro de metas relacionadas con el cumplimiento, habilidades y experiencias, al haber asegurado la presencia de empleados capacitados para satisfacer las demandas laborales del sector productivo. La carencia de estos estándares de evaluación impactó de manera negativa tanto en los empleados como en la empresa, disminuyendo su productividad (Zurita et al., 2019). Es evidente que hay un problema con respecto a los parámetros que se usan para evaluar el rendimiento de los trabajadores, al desenvolverse de manera empírica sin tener la posibilidad de evaluar el desempeño. Teniendo en cuenta esto, se puede tener claro que no existieron bases establecidas para el control de rendimiento, como puede ser un perfil de puestos de trabajo. Gallegos et al. (2020) en su investigación determinaron que, alrededor del 50% de los empleados nunca han participado en una evaluación del clima organizacional, tampoco han sido sometidos a evaluaciones de desempeño, y las empresas admiten que nunca han realizado procesos de evaluación.

Clima Laboral

Relaciones personales

Figura 11

Colaboración

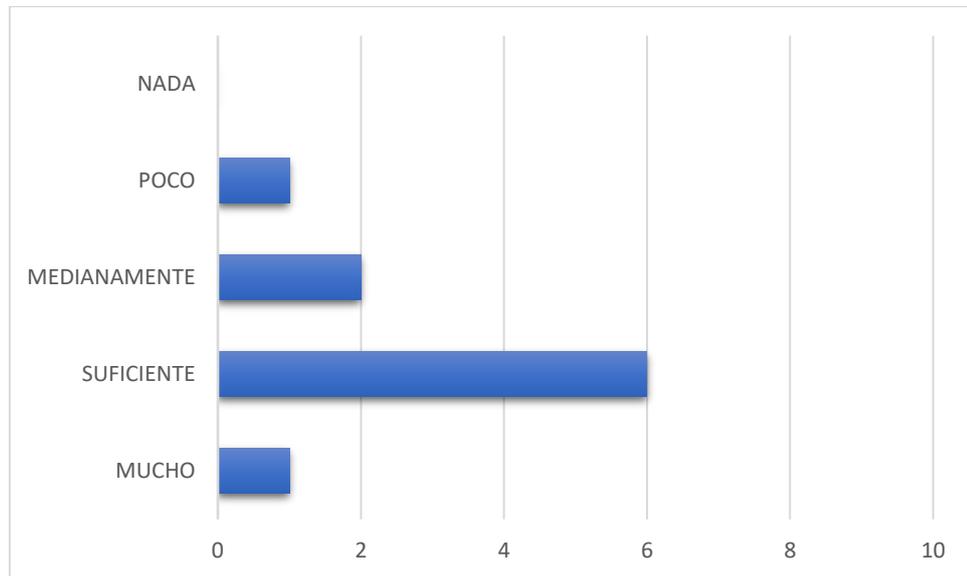


Nota: Elaborado a base de los datos obtenidos de las encuestas a los trabajadores.

La comunicación organizacional fue un recurso intangible en una institución que facilita el progreso y logro de las metas establecidas, al mismo tiempo que contribuyó a la motivación, satisfacción e integración de los grupos de interés internos, fortaleciendo el sentido de pertenencia (D'Armas et al., 2020). Se observa que el 60% de los encuestados opinaron recibir esporádicamente la cooperación de compañeros de otras áreas, debido a que la empresa cuenta con limitaciones de personal, los espacios libres han sido ocupados para hacer actividades no relacionadas con los puestos de trabajo, así determinado en la entrevista por parte del gerente. El hecho de que no haya eficiencia en muchos casos se debe a largos tiempos de espera por polifuncionalidad, es decir, que tienen varias obligaciones a cargo.

Figura 12

Relaciones de trabajo interdepartamentales



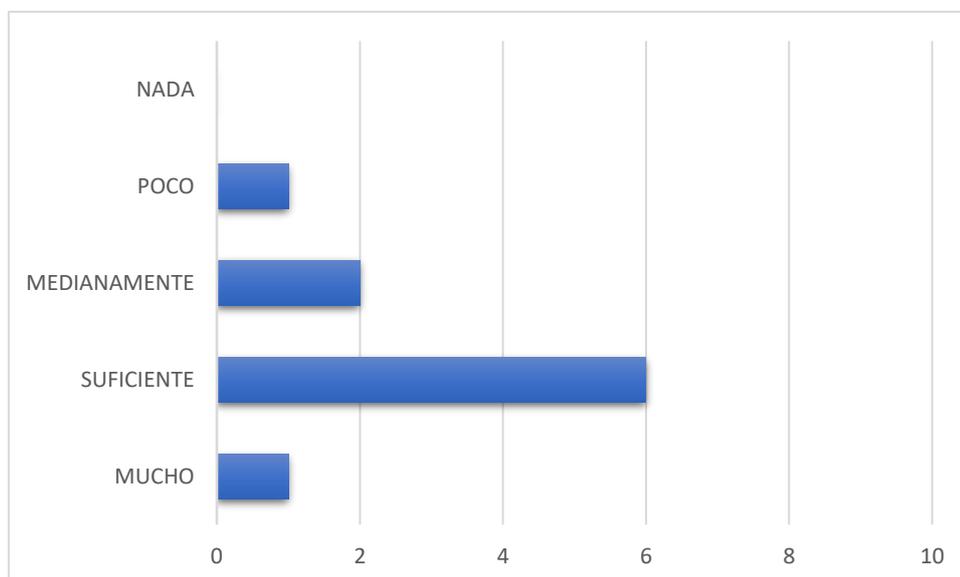
Nota: Elaborado a base de los datos obtenidos de las encuestas a los trabajadores.

Se evidencia que el trabajo en equipo es bastante bueno, en parte al reducido número de trabajadores y la buena relación que existe entre ellos, y el hecho de contar con pocos departamentos ayuda a que las actividades puedan ser compartidas o que varias personas puedan intervenir de ser necesario. En una investigación realizada por Aragón (2020) concluye que, la gran mayoría disfruta de un entorno agradable que fomenta la convivencia, promoviendo un sentido de conformidad dentro del equipo laboral en la organización.

Compromiso

Figura 13

Liderazgo y planificación

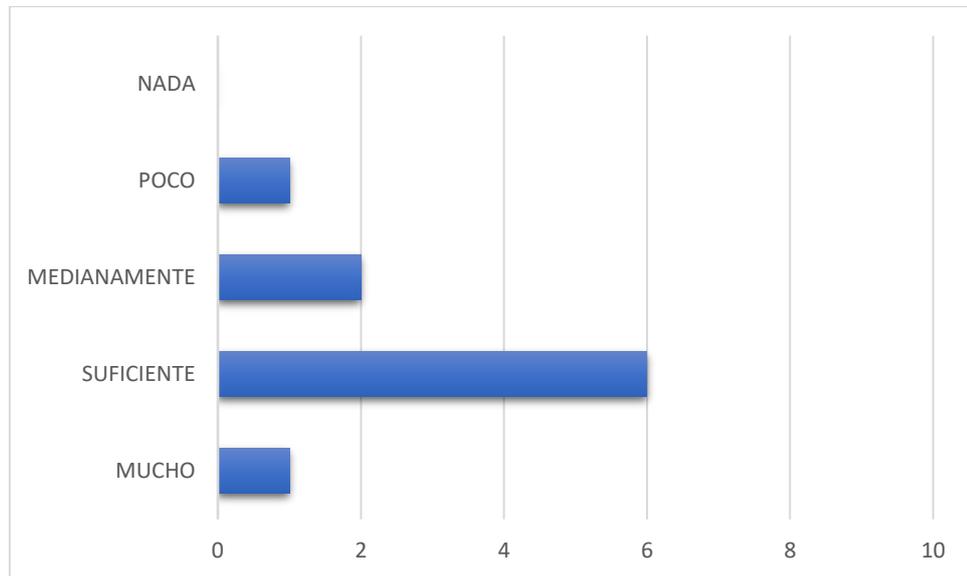


Nota: Elaborado a base de los datos obtenidos de las encuestas a los trabajadores.

Se puede evidenciar que los encuestados están de acuerdo con el direccionamiento de la empresa, con el conocimiento que ha mostrado el gerente al dirigir la empresa. Y que el gerente tiene acercamiento con los trabajadores, lo que les permite tener ese mismo enfoque a la hora de trabajar y demostrando también un buen liderazgo, ya que los objetivos han sido alcanzados, generando un mejor servicio y el crecimiento de la empresa. El liderazgo juega un papel fundamental en la gestión de la empresa, pues los gerentes deben poseer cualidades de liderazgo para dirigir eficazmente el rumbo del negocio. Su labor implica orientar a los empleados con retos motivadores, inspirándolos a alcanzar los objetivos de la organización (Guerrero y Martínez, 2020).

Figura 14

Metas propuestas en los puestos de trabajo



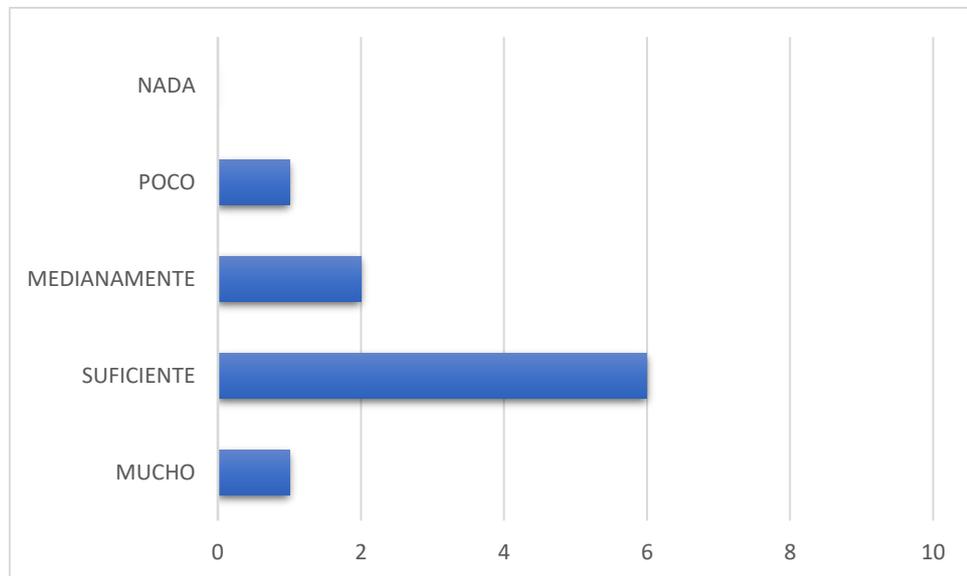
Nota: Elaborado a base de los datos obtenidos de las encuestas a los trabajadores.

Se puede mirar que solo para el 30% de los encuestados las metas en su mayoría son alcanzables, considerando un gran reto para la empresa que es relativamente nueva en el mercado, y aun así se han logrado grandes avances como infraestructura y el sistema integrado. La contribución de todos los empleados es esencial para que la empresa logre sus metas establecidas, teniendo en cuenta que el compromiso de los colaboradores es fundamental para alcanzar el éxito, siempre que cada uno comprenda la importancia de su trabajo y su contribución a los objetivos generales de la compañía (Castillo, 2020).

Liderazgo

Figura 15

Recompensas por cumplimiento de metas

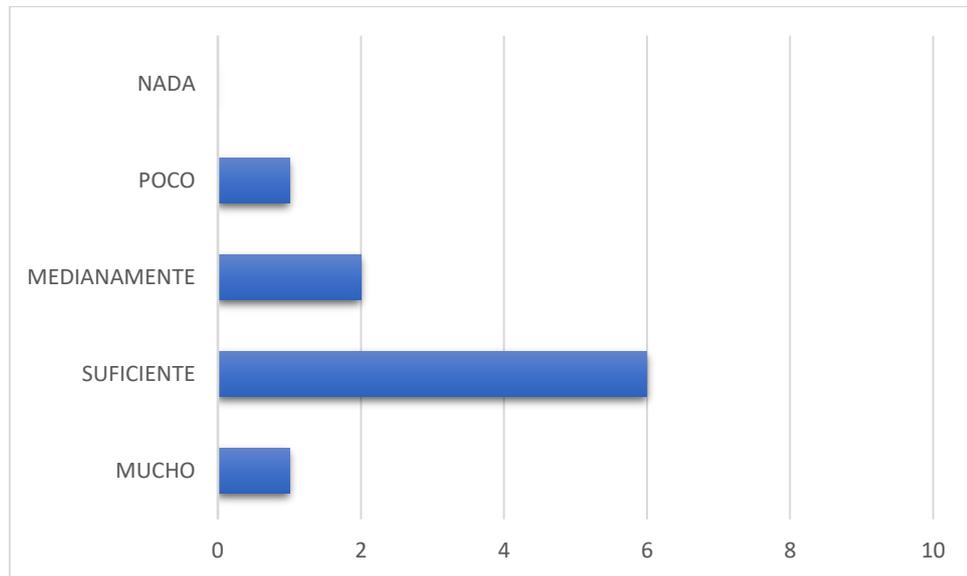


Nota: Elaborado a base de los datos obtenidos de las encuestas a los trabajadores.

Se identifica una diversidad de respuestas, desde personas que casi siempre reciben las recompensas prometidas, hasta otras que nunca han recibido algún incentivo aparte del salario. Esto se debe a que la empresa trabaja de distinta manera dependiendo del área en la que se labore. Por ejemplo, los asesores comerciales reciben bonos por cada cliente nuevo y otros extras para alcanzar metas mensuales. Mientras que en el resto de las áreas no existen estas bonificaciones. Aunque los sistemas de recompensas y reconocimiento laboral son cruciales para atraer talento destacado y mantener altos niveles de satisfacción entre los empleados. Esto, a su vez, contribuye a retener y motivar al personal de la empresa (Ortega, 2023). Es importante especificar desde un inicio que no todos trabajan bajo la misma modalidad.

Figura 16

Reconocimiento



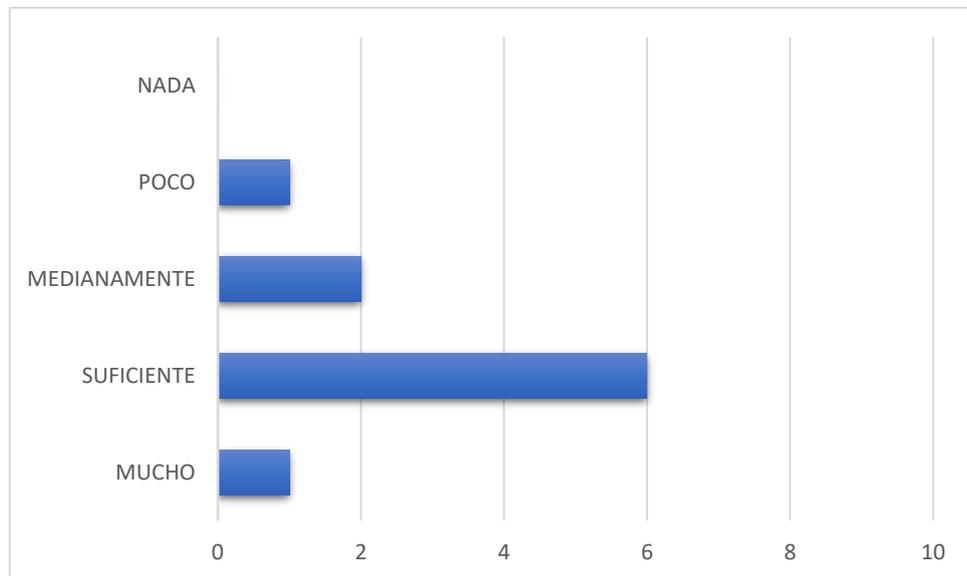
Nota: Elaborado a base de los datos obtenidos de las encuestas a los trabajadores.

Los resultados muestran que el 90% de los encuestados al menos una vez han sido reconocidos por su esfuerzo o su desempeño, y el 10% restante no ha sido reconocido por su colaboración. Aunque casi siempre se les reconoce por sus labores, siendo importante saber las circunstancias en las que puede darse el reconocimiento, es decir, siempre que sea merecido. Parada (2017) identificó que el estímulo representa una manera de reconocer que motiva a una persona a mejorar sus habilidades laborales, y más allá del aspecto financiero, el reconocimiento verbal por parte de un superior es igualmente significativo, ya que impulsa al trabajador a continuar progresando.

Motivación

Figura 17

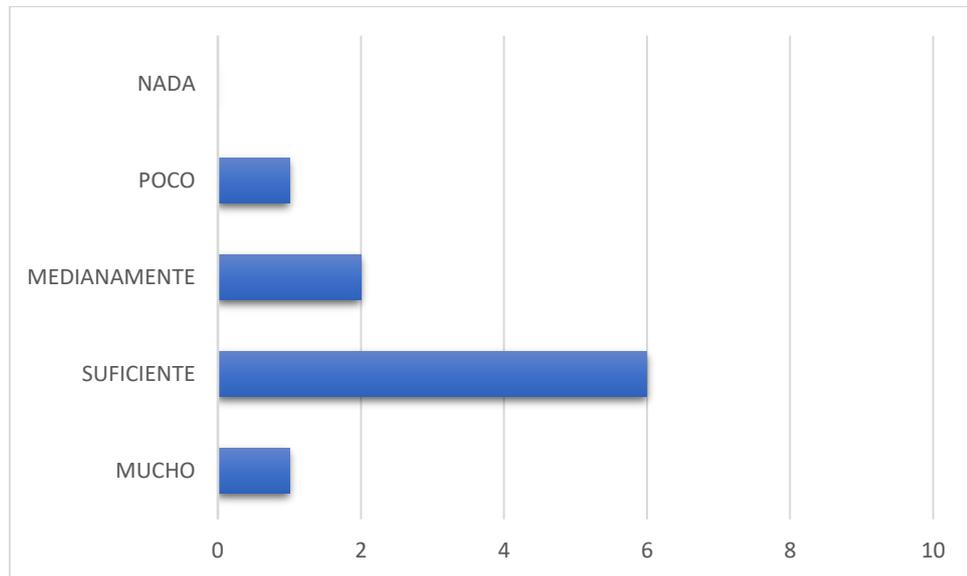
Gerente líder



Liderar con el ejemplo es un aspecto que inicia la estar presente en el panorama actual de la comunicación interna, siendo ineludible que se pase del decir y del hacer al realmente ser (Viñarás, 2020). Se puede observar que los trabajadores consideran al gerente como un líder que guía con el ejemplo, es consciente de las actividades que se deben realizar. El liderazgo ejemplar tiene un impacto significativo en la cultura y el entorno laboral, motivando a los empleados a adoptar los mismos estándares y aportando al éxito general de la empresa.

Figura 18

Expectativas del desempeño laboral



Nota: Elaborado a base de los datos obtenidos de las encuestas a los trabajadores.

Macías et al. (2020) destacan la importancia de la satisfacción en el trabajo y la gestión efectiva del talento humano en el impulso de las organizaciones. Esto incluye aspectos como el compromiso de los empleados con la organización, la motivación, el reconocimiento y la claridad en cuanto a las expectativas y roles laborales. Se observa que más del 50% de los trabajadores entiende su rol en la empresa, no solo con el cumplimiento de tareas, sino también la responsabilidad de un líder de comunicar cuáles son sus metas propuestas por puestos de trabajo, es actividades y proyectos en tiempos delimitados.

Del análisis de la variable gestión del Talento Humano basado en competencias, la institución presenta irregularidades en los procesos y estandarización de estos. Existen problemas de difusión del plan estratégico, donde el 40% de los trabajadores no están conformes con el plan de comunicación y el reconocimiento de jerarquías. Con respecto a las competencias, la mayoría opina que, si cumplen con las competencias necesarias para el tipo

de actividades que desarrollan, en las que solo el 10% tiene problemas en identificar sus obligaciones.

De igual manera, el programa de capacitaciones refleja el mismo porcentaje de encuestados que opinan que estas no ayudan a su desarrollo profesional. El crecimiento profesional es un aspecto con el que los colaboradores no se sienten conformes, ya que alrededor del 50% no son incentivados de alguna manera y les permita crecer profesionalmente, en parte debido al débil proceso de capacitaciones con el cual gran porcentaje de ellos está inconforme.

Con respecto al clima laboral, se concluye que las relaciones personales deben mejorar, ya que tanto la colaboración, como el flujo de trabajo, no es eficiente con respecto a tiempos de respuesta. Uno de los aspectos clave para los trabajadores es recibir responsabilidades y reconocimiento por realizar un buen trabajo. Los incentivos resultan más efectivos cuando están ligados al rendimiento, lo que a su vez impulsa la motivación de los empleados hacia el logro (Batanero y Sánchez, 2008). De igual manera, la percepción sobre el gerente líder es aceptable, con el 60% de los encuestados opinando que tiene vasto conocimiento de gerencia y de las metas propuestas para cada puesto, pero de la misma manera retribuir con bonificaciones por alcance de objetivos y mejorando así la motivación de los colaboradores.

Correlación de variables

Se realizó una prueba estadística para identificar las relaciones que existen entre estas dos variables: la gestión de talento humano basado en competencias y el clima laboral. Si la muestra tiene un tamaño máximo de 50, se utiliza el test de Shapiro-Wilk para evaluar la normalidad, lo cual implica calcular la media y la varianza muestral, al igual que la prueba de Kolmogórov-Smirnov utilizada en muestras mayores a 50. En ambos casos, la técnica implica ordenar los valores de la muestra de menor a mayor para crear un nuevo conjunto ordenado.

Criterio de decisión

Teniendo en cuenta el planteamiento de la hipótesis donde:

- (Ho) los datos tienen una distribución normal
- (Ha) los datos no tienen una distribución normal

Trabajando con nivel de confianza 95% y una significancia 5%.

En el caso de esta investigación, se procedió a utilizar Shapiro-Wilk debido a la cantidad de encuestados que es menor a 50. La hipótesis nula de normalidad se rechaza si el estadístico de Shapiro-Wilk, representado por 'W', es menor que el valor crítico establecido por una tabla específica según el tamaño de la muestra y el nivel de significancia definido por los investigadores (Novales, 2010).

Tabla 3

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del Talento Humano Basado en Competencias	,217	10	,200	,939	10	,537
Clima laboral	,116	10	,200*	,968	10	,873

Nota. Tomado del procesamiento de datos del programa SPSS v27.

En la prueba de Shapiro realizada en la tabla 3 se puede ver que sig o (p)= 0,537 y 0,873 lo que significa que se acepta la Ho y se rechaza la Ha ya que $p > 0,05$.

Tabla 4*Prueba de normalidad por dimensiones*

		Shapiro-Wilk			Resultado	Prueba para correlacionar	Coeficiente de correlación
		Estadístico	gl	Sig.			
Gestión del Talento Humano basado en competencias	Planeamiento o difusión del plan estratégico	0,946	10	0,620	Se rechaza Ho	Paramétrica	Coeficiente de Pearson
	Identificación de competencias	0,890	10	0,169	Se rechaza Ho	Paramétrica	Coeficiente de Pearson
	Formación basada en competencias	0,866	10	0,089	Se rechaza Ho	Paramétrica	Coeficiente de Pearson
	Evaluación de competencias	0,891	10	0,172	Se rechaza Ho	Paramétrica	Coeficiente de Pearson
Clima Laboral	Relaciones personales	0,846	10	0,052	Se rechaza Ho	Paramétrica	Coeficiente de Pearson
	Compromiso	0,850	10	0,058	Se rechaza Ho	Paramétrica	Coeficiente de Pearson
	Liderazgo	0,868	10	0,096	Se rechaza Ho	Paramétrica	Coeficiente de Pearson
	Motivación	0,868	10	0,095	Se rechaza Ho	Paramétrica	Coeficiente de Pearson

Nota. Tomado del procesamiento de datos del programa SPSS v27.

Una vez realizado el análisis de los datos mediante el programa SPSS, se evidencia que los datos de las 2 variables y desglosadas en sus 8 dimensiones presentadas tienen un valor “p” mayor a 0,05. Los resultados de las pruebas no son suficientes para concluir que la distribución

dé respuestas en el conjunto de datos difiere significativamente de una distribución normal y esto sugiere que los datos podrían considerarse cercanos a una distribución normal en cuanto a su forma (Luzuriaga et al., 2023). Por ende, una vez demostrado que los datos tienen una normalidad se procede a trabajar con la prueba estadística de Pearson.

Correlación de Pearson

Se consideró proceder con el coeficiente de correlación r de Pearson que mide el nivel de asociación lineal entre dos variables y puede situarse entre -1 y $+1$. La prueba de significación se hace con la hipótesis nula de que no hay asociación, $r = 0$ (Dagnino, 2014). Este análisis estadístico de correlación permite demostrar que sí hay alguna reacción entre las variables estudiadas.

Tabla 5

Valoración de la correlación de Pearson

Valor De R	Fuerza De Correlación
Hasta 0,3	Débil
Entre 0,3 Y 0,7	Moderada
Más De 0,7	Fuerte

Nota: tomado de (Dagnino, 2014)

Tabla 6

Correlación de Pearson por variables

Correlaciones		Clima Laboral	Gestión del Talento Humano Basado en Competencias
Clima Laboral	Correlación de Pearson	1	,615
	Sig. (bilateral)		,058

	N	10	10
Gestión del Talento Humano Basado en Competencias	Correlación de Pearson	,615	1
	Sig. (bilateral)	,058	
	N	10	10

Nota. Tomado del procesamiento de datos del programa SPSS v27.

Se evidencia que la correlación entre las dos variables de estudio es de 0,615, indicando una relación moderadamente positiva entre la gestión del talento humano basada en competencias y el clima laboral. En general, a medida que la gestión del talento humano basada en competencias mejora, también tiende a haber una mejora en el clima laboral, y viceversa, debido a que cuando los empleados perciben que se reconoce y utiliza adecuadamente sus habilidades, esto puede tener un impacto positivo en su satisfacción y en el ambiente laboral en general. Según (Zambrano y Buste, 2022) un valor moderado resulta en que la implementación de medidas que modifiquen el clima laboral, afectará de forma positiva el rendimiento del desempeño de los colaboradores.

Tabla 7

Correlación de Pearson por dimensiones

		Clima Laboral				
		Relaciones personales	Compromiso	Liderazgo	Motivación	
		Coefficiente Pearson r	Coefficiente Pearson r	Coefficiente Pearson r	Coefficiente Pearson r	
Gestión del Talento Humano Basado en Competencias	Planeamiento difusión del plan estratégico	Coefficiente de Pearson	r=0,259 P=0,470	r=0,386 P=0,271	r= 0,564 P=0,090	r= -0,305 P=0,391

	Identificación de competencias	Coefficiente de Pearson	r=0,438 P=0,205	r =0,126 P=0,729	r= -0,249 P=0,488	r= 0,533 P=0,112
	Formación basada en competencia	Coefficiente de Pearson	r=0,217 P=0,547	r= 0,402 P=0,249	r= 0,565 P=0,088	r= 0,113 P=0,757
	Evaluación de competencias	Coefficiente de Pearson	r =-0,009 P=0,980	r =-0,027 P=0,940	r= 0,570 P=0,086	r= 0,033 P=0,927
		n	10	10	10	10

Nota. Tomado del procesamiento de datos del programa SPSS v27.

Planteamiento de hipótesis

Teniendo en cuenta que se trabajó con dos supuestos o hipótesis las cuales son:

- (Ho): No existe una correlación lineal entre las dimensiones.
- (Ha): Existe una correlación entre las dimensiones.

Dando cumplimiento tanto al objetivo general como a los específicos, es importante llevar a cabo el análisis de correlación de las variables y sus dimensiones, en este caso por medio de correlación de Pearson. Evidenciado en la tabla 7 los resultados del cruce de variables obtenidos mediante el programa SPSS, en el cual mediante la prueba de Pearson se evidencia la correlación más fuerte que es de 0,570, mientras que la más débil es de -0,315. Entre todas las dimensiones de cada variable estudiadas se perciben correlaciones negativas bajas y correlaciones positivas altas (Villalva, 2022).

Con resultados que oscilan entre +1 y -1, mostrando la fuerza y dirección de la relación entre las variables: un valor $r = 0$ señala ausencia de relación, mientras que ± 1 indican una correlación perfecta, ya sea positiva (ambas variables aumentan o disminuyen juntas) o negativa (una variable crece mientras la otra disminuye, y viceversa) (Suárez, 2011).

De esta manera concluyendo que las dimensiones como: evaluación de competencias y las relaciones personales presentan una relación inversa débil de $-0,009$. Esto significa que a medida que la evaluación de desempeño tiende a ser más alta, las relaciones personales tienden a ser evaluadas más bajas, y viceversa. Ya que enfocarse demasiado en el rendimiento laboral podría afectar las relaciones personales. Al dedicar más tiempo y energía al trabajo, se disminuye la capacidad de desarrollar relaciones sólidas en el ámbito laboral.

Las evaluaciones de competencias y compromiso tuvieron una correlación negativa de $-0,027$ que indica que no hay una relación lineal aparente entre la evaluación de desempeño y el compromiso. En otras palabras, no existe una clara o predecible asociación entre cómo se evalúa el desempeño de un individuo y su nivel de compromiso. Esto podría deberse a diversos factores, como la complejidad de medir el rendimiento y el compromiso de manera precisa o simplemente a la variabilidad natural en los datos, dando a entender que la relación no es lineal, pero sí de algún otro tipo. Según Moreno y Perez (2018) estos lazos facilitan la satisfacción de la necesidad humana de interactuar socialmente, lo que a su vez contribuye a una colaboración más efectiva para alcanzar los objetivos de la organización. Gómez (2019) concluyó en su estudio que, una tendencia desfavorable en cuanto a la implicación en su puesto de trabajo, es decir, existe falta del sentido de pertinencia con la organización.

La correlación de $-0,305$ entre planeamiento, difusión del plan estratégico y motivación indica que existe una relación negativa moderada entre el nivel de planificación y difusión del plan estratégico y el nivel de motivación. En resumen, a medida que la planificación y difusión del plan estratégico aumenta, el nivel de motivación tiende a disminuir, y viceversa. Pudiendo deberse a que la implementación de un plan estratégico muy estructurado y extensamente difundido puede percibirse como demasiado rígida o burocrática, lo que podría afectar negativamente la motivación de los empleados y es posible que algunos empleados se sientan

abrumados por un enfoque muy planificado y estructurado, lo que podría influir en su nivel de motivación.

Por otra parte, la correlación de 0,570 entre liderazgo y evaluación de competencias indica que a medida que la puntuación en liderazgo aumenta, también aumenta la puntuación en la evaluación de competencias, y viceversa, debido a que el liderazgo efectivo está en este caso ligado a un mejor desempeño en las competencias evaluadas. Un liderazgo sólido podría fomentar el desarrollo y la exitosa aplicación de competencias clave, sino también la gestión empresarial. La inclusión urgente de herramientas de gestión en las empresas, para enfrentar las demandas del entorno, se debe tanto a las cualidades intrínsecas de la herramienta como al contexto en el que se aplican (León et al., 2020).

Capítulo IV: Propuesta

Perfil de puestos de trabajo por competencias para el personal de la empresa Inno Fiber Infi Cia. Ltda.



La empresa Inno Fiber aplica procesos empíricos, es decir, que no llevan ningún control sobre ellos, lo que afecta tanto a la productividad y las relaciones laborales, desarrollando estos perfiles de trabajos basados en competencias que se posiciona como una herramienta estratégica esencial en la gestión de recursos humanos y la optimización de los resultados en la empresa.

Estos perfiles de puesto detallan las habilidades técnicas, conocimientos especializados y comportamientos clave que los profesionales deben tener para llevar a cabo eficazmente las tareas asignadas en un rol específico. Siendo de gran importancia para todos los miembros de la empresa, ya que facilita una selección de personal con capacidades específicas, asegurando que los candidatos no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también posean las competencias conductuales necesarias para el éxito en el entorno empresarial actual.

Desde el punto de vista social, la introducción de perfiles de puestos basados en competencias en una empresa tiene un impacto significativo en la creación de un entorno laboral más equitativo y justo. Al fundamentar las decisiones de contratación, promoción y desarrollo en las competencias necesarias para desempeñar funciones específicas, se reduce la posibilidad de discriminación injusta y se fomenta la igualdad de oportunidades para todos los

empleados. Este enfoque también promueve la diversidad al permitir que individuos con diversas experiencias y habilidades contribuyan al éxito de la organización.

Además, la implementación de perfiles de puestos basados en competencias fomenta la transparencia en las prácticas de gestión de recursos humanos. Los criterios objetivos y medibles facilitan la comprensión de las expectativas laborales, lo que ayuda a los empleados a entender cómo pueden avanzar en sus carreras. Esto, a su vez, fortalece la confianza en la empresa y contribuye a un ambiente laboral más positivo y colaborativo. En última instancia, la adopción de perfiles de puestos basados en competencias socialmente responsables refuerza valores de igualdad, justicia y respeto dentro de la organización.

Objetivos

Objetivo general

Establecer una estructura organizativa clara y eficiente que alinee los recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización, mejorando la toma de decisiones de contratación y facilitar la gestión del talento.

Objetivos específicos

- Definir Responsabilidades y Funciones
- Establecer Requisitos y Competencias
- Mejorar la Evaluación del Desempeño

Marco legal

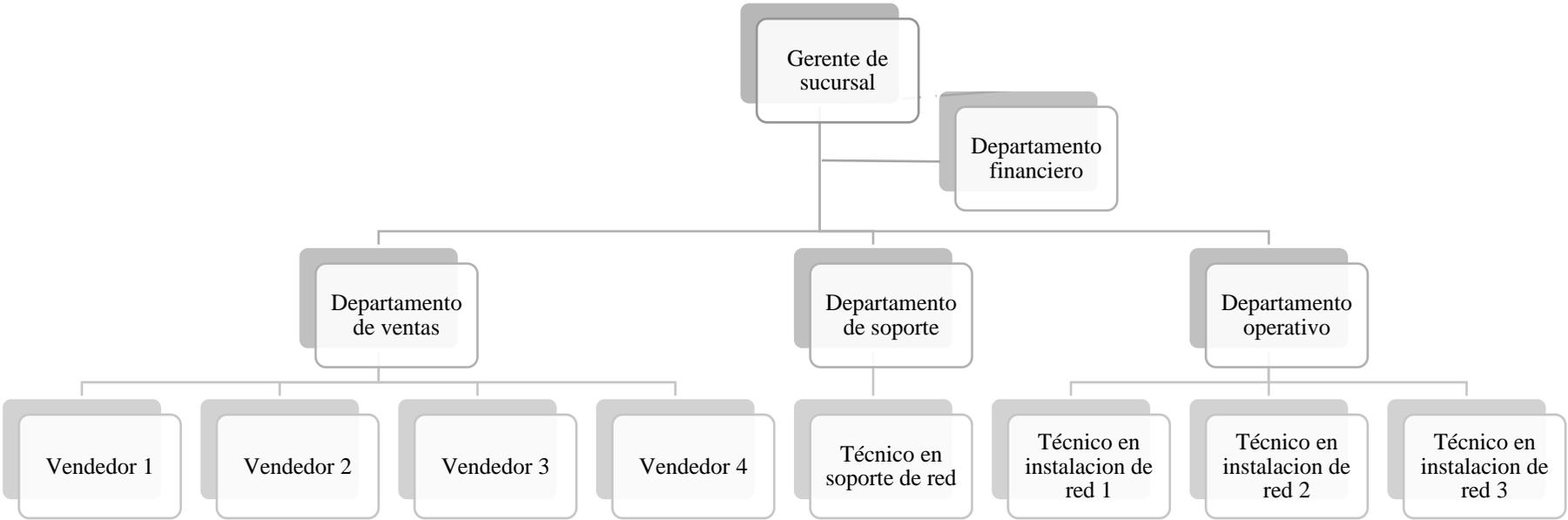
Las disposiciones iniciales del Código Laboral contienen dos artículos relevantes. En el Artículo 2 sobre la Obligatoriedad del Trabajo, se establece que el trabajo es una obligación, sujeta a las restricciones y directrices establecidas en la Constitución y las leyes. El segundo artículo, el Artículo 3 sobre la Libertad del Trabajo y Contratación, asegura que los trabajadores tienen la libertad de elegir cualquier empleo lícito que prefieran. Además, prohíbe cualquier

forma de trabajo no remunerado obligatorio y especifica que los trabajos remunerados deben ser designados exclusivamente por la ley (CODIGO DEL TRABAJO, 2012).

En otro sentido, se encuentra un fundamento legal con relación al entorno laboral, donde normativas como las establecidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) constituyen una parte integral. La OIT, como entidad de las Naciones Unidas, desempeña un papel central en asuntos relacionados con el trabajo y la política social a nivel internacional. Su actuación se basa en algunos principios fundamentales, cada uno de los cuales se centra en la protección de los derechos humanos, como la mejora de la calidad de vida y la promoción del pleno empleo en ocupaciones que permitan a los trabajadores aplicar sus habilidades y contribuir al bienestar general. Esto va de la mano con la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la consecución de estos objetivos, facilitando además la capacitación y movilidad de los trabajadores (Rodgers et al., 2009, p. 9).

Organigrama

Se utiliza este tipo de organigrama vertical, ya que se representa las jerarquías que existen en la empresa.



Nota: Elaboración personal

Perfiles de puestos por competencias

	PERFIL POR PUESTO	
CÓDIGO: IF-A001	PÁGINA 1	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE DE SUCURSAL	
NIVEL:	EJECUTIVO	
ÁREA:	ADMINISTRATIVO	
JEFE SUPERVISOR:	GERENTE GENERAL	
OBJETIVO GENERAL	Supervisar el desempeño y desarrollo del equipo de la sucursal, brindando dirección, apoyo y capacitación para garantizar un ambiente de trabajo eficiente y motivador.	
PERFIL DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL:	Estudios universitarios y conocimiento en Administración de Empresa o afines, Telecomunicaciones y redes.	
TÍTULO REQUERIDO:	Licenciatura en Administración de Empresas	
	Licenciatura en Telecomunicaciones	
EXPERIENCIA REQUERIDA:	3 años	
FUNCIONES:	Revisar solicitudes de clientes.	
	Redactar informes de inventarios, proyectos y cumplimiento.	
	Generar reportes de adquisición de material.	
	Receptar y despachar material.	
	Coordinar reuniones.	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Liderazgo	Atención al cliente
	Coordinación	Comunicación efectiva
	Responsabilidad	Informática



PERFIL POR PUESTO

CÓDIGO: IF-A002

PÁGINA 2

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL CARGO:	CONTADOR
NIVEL:	APOYO
ÁREA:	ADMINISTRATIVO
JEFE SUPERVISOR:	GERENTE

OBJETIVO GENERAL Manejar la información contable y tributaria de la empresa por medio de los estados financieros y declaración de impuestos con rigurosidad y ética profesional.

PERFIL DEL PUESTO

INSTRUCCIÓN FORMAL:	Estudios universitarios en Contabilidad y Auditoría y conocimientos en Administración de Empresas.
TÍTULO REQUERIDO:	Licenciatura en Contabilidad y Auditoría Ingeniería en Contabilidad y Auditoría
EXPERIENCIA REQUERIDA:	2 años

FUNCIONES:

- Manejar sistema integrado de la empresa.
- Presentar informes económicos.
- Generar pago de nóminas.
- Elaborar los balances financieros.
- Presentar la declaración de impuestos.

HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Planificación	Trabajo en equipo
	Coordinación	Comunicación
	Responsabilidad	Relaciones interpersonales



PERFIL POR PUESTO

CÓDIGO: IF-A003

PÁGINA 3

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL CARGO:	VENDEDOR
NIVEL:	OPERATIVO
ÁREA:	VENTAS
JEFE SUPERVISOR:	GERENTE

OBJETIVO GENERAL Impulsar las ventas y contribuir al crecimiento de la empresa a través de la identificación de oportunidades comerciales, el desarrollo de relaciones con clientes y el logro de metas de ventas establecidas.

PERFIL DEL PUESTO

INSTRUCCIÓN FORMAL:	Conocimiento en marketing y estrategias de ventas
TÍTULO REQUERIDO:	Educación Secundaria
	Certificaciones en Ventas
EXPERIENCIA REQUERIDA:	2 años

FUNCIONES:

- Negociar y culminar efectivamente acuerdos comerciales.
- Mantener y fortalecer de relaciones con clientes existentes.
- Manejar aplicaciones de ofimática.
- Participar en eventos y ferias comerciales para generar leads.
- Colaborar estrechamente con el equipo de instalación para alinear esfuerzos.
- Generar registros de ventas y reportes de actividad constantemente.

HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Planificación	Trabajo en equipo
	Coordinación	Comunicación
	Puntualidad	Relaciones interpersonales
	Conocimiento de infraestructura de red	Manejo de ofimática



PERFIL POR PUESTO

CÓDIGO: IF-A004

PÁGINA 4

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL CARGO:

TÉCNICO DE INSTALACION DE RED

NIVEL:

OPERATIVO

ÁREA:

INFRAESTRUCTURA

JEFE SUPERVISOR:

GERENTE

OBJETIVO GENERAL

Instalar y mantener sistemas de red de fibra óptica con precisión y eficiencia, asegurando una conectividad confiable y de alta velocidad para satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con los estándares de calidad.

PERFIL DEL PUESTO

INSTRUCCIÓN FORMAL:

Estudios universitarios o tecnología en telecomunicaciones o redes y cursos de formación específicos en fibra óptica.

TÍTULO REQUERIDO:

Tecnología en redes de comunicación

Capacitaciones y certificados en seguridad laboral

Licencia de conducir tipo B o C

EXPERIENCIA REQUERIDA:

2 años

FUNCIONES:

Instalar y configurar las redes de fibra óptica en ubicaciones designadas.

Instalar cables de fibra óptica y equipos de transmisión.

Realizar pruebas de calidad y aseguramiento de la integridad de la conexión.

Resolver de problemas y mantenimiento de redes existentes.

Cumplir con normas de seguridad y protocolos de instalación.

Usar herramientas y equipos especializados para la instalación.

Mantener conocimientos actualizados sobre tecnologías y estándares de fibra óptica.

Documentar detalladamente de cada instalación y actualización de registros.

HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Habilidades para realizar pruebas de certificación y medición de potencia.	Conocimiento profundo de las técnicas de empalme y conectorización.
	Responsabilidad	Comunicación
	Capacidad para trabajar en alturas y en entornos variados.	Conocimientos básicos de lectura de planos y esquemas.

	PERFIL POR PUESTO	
CÓDIGO: IF-A005		PÁGINA 5
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
NOMBRE DEL CARGO:	SOPORTE TÉCNICO	
NIVEL:	APOYO	
ÁREA:	TÉCNICA	
JEFE SUPERVISOR:	GERENTE	
OBJETIVO GENERAL	Brindar un soporte técnico eficiente y de alta calidad para la infraestructura de fibra óptica y redes, asegurando la conectividad confiable y la resolución oportuna de problemas para satisfacer las necesidades de los usuarios.	
PERFIL DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL:	Conocimiento en tecnología de la información, redes de computadoras, ingeniería eléctrica, electrónica y telecomunicaciones.	
TÍTULO REQUERIDO:	Ingeniería en telecomunicaciones	
	Maestría en ciber seguridad	
	Certificaciones en Micro tic	
EXPERIENCIA REQUERIDA:	2 años	
FUNCIONES:	Diagnosticar y resolver de problemas técnicos relacionados con redes de fibra óptica.	

	Atender y gestionar solicitudes de soporte técnico de manera efectiva.	
	Configurar y dar mantenimiento de equipos de red, incluidos routers y switches.	
	Colaborar con instaladores para asegurar una integración sin problemas del servicio.	
	Monitorear proactivamente de la salud de la red y realizar de actualizaciones según sea necesario.	
	Apoyar en la implementación de medidas de seguridad de red.	
	Capacitar a usuarios finales sobre el uso adecuado de la infraestructura.	
	Documentar detalladamente las intervenciones y soluciones implementadas.	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Conocimientos sólidos en la configuración y mantenimiento de equipos de red.	Habilidades avanzadas en el diagnóstico y resolución de problemas de conectividad.
	Comprensión de protocolos de seguridad y mejores prácticas de red.	Habilidades de comunicación efectiva y orientación al cliente.
	Capacidad para trabajar de manera independiente y en equipo.	Adaptabilidad para aprender nuevas tecnologías y procedimientos.

Beneficios

Los beneficios de implementar estos perfiles de puestos por competencias son los siguientes:

- Genera una guía para evaluar el rendimiento.
- Permite al gerente medir objetivamente el desempeño de su equipo en función de las competencias establecidas.
- Facilita la identificación de áreas de desarrollo y la creación de planes de formación personalizados para potenciar las habilidades clave.

Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES								
Año	2024							
Mes	MARZO				ABRIL			
Actividades	Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de Puestos								
Determinar responsabilidades y funciones								
Descripción del Puesto								
Establecer requisitos y competencias								
Validación y Aprobación								
Difusión de la aplicación de los perfiles								
Evaluación de desempeño								
Actualización Periódica								
Revisión continua de mejoras en los procesos								

Presupuesto

RECURSOS	COSTO
Tecnología y Herramientas	
Software de Gestión de Recursos Humanos (HRMS)	\$210,00
Herramientas de Evaluación de Competencias	\$97,00
Procesos	
Definición de los puestos de trabajo	\$ 20,00
Determinación de responsabilidades y funciones	\$ 20,00
Selección de competencias	\$ 20,00
Evaluación	
Evaluación de desempeño	\$60,00
Actualizaciones	
Actualización de los perfiles	\$40,00
Costos Ocultos	
Costos no Previstos	\$100,00
TOTAL	\$567,00

Nota: Se consideran diversos costos elevados debido a los sistemas o aplicaciones que permitirán llevar un control de las actividades y actualizaciones de software, los cuales tienen un costo diario o mensual y depende de la cantidad de administradores que operen la aplicación y costos en cada uno de los procesos de la creación e implementación de los perfiles de puesto, la corrección y generación de nuevos perfiles que se adapten a la actualidad y las evaluaciones de desempeño que se realizan al personal de la empresa.

Actividades desempeñadas en cada uno de los puestos de trabajo de la empresa Inno Fiber

Departamentos con los que cuenta Inno Fiber sucursal Ibarra

Departamentos de la empresa Inno Fiber	Número de trabajadores
Departamento administrativo	1
Departamento financiero	1
Departamento de ventas	4
Departamento de soporte	1
Departamento operativo	3
Total	10

Nota: Elaborado por el autor

Se analizan 5 puestos de trabajo uno por cada departamento, ya que ciertos departamentos como el administrativo, financiero y de soporte solo cuentan con una sola persona y en departamento operativo y el de ventas todos realizan las mismas actividades.

Departamento administrativo

- Revisar solicitudes de clientes, tanto de nuevos clientes como de reclamos o términos de contratos de clientes existentes.
- Redactar informes de inventario de material de fibra óptica y equipos, proyectos y cumplimientos.
- Generar reportes de adquisición de material.
- Receptar y despachar material diariamente al personal de instalación.
- Coordinar reuniones, tanto para informar y para capacitaciones.

Departamento financiero

- Manejar el sistema integrado de la empresa en el cual se registran todos los movimientos de dinero.

- Presentar informes económicos en tiempos establecidos que permitan evidenciar cumplimientos de metas.
- Generar pagos de nómina a todos los trabajadores en fechas establecidas.
- Elaborar los balances financieros.
- Presentar la declaración de impuestos.

Departamento de ventas

- Negociar y culminar efectivamente acuerdos comerciales.
- Mantener y fortalecer de relaciones con clientes existentes.
- Manejar aplicaciones de ofimática para llevar el control de sus ventas personales
- Participar en eventos y ferias comerciales para generar leads.
- Colaborar estrechamente con el equipo de instalación para alinear esfuerzos.
- Generar registros de ventas y reportes de actividad constantemente.

Departamento de soporte

- Diagnosticar y resolver de problemas técnicos relacionados con redes de fibra óptica.
- Atender y gestionar solicitudes de soporte técnico de manera efectiva.
- Configurar y dar mantenimiento de equipos de red, incluidos routers y switches.
- Colaborar con instaladores para asegurar una integración sin problemas del servicio.

- Monitorear proactivamente de la salud de la red y realización de actualizaciones según sea necesario.
- Apoyar en la implementación de medidas de seguridad de red.
- Capacitar a usuarios finales sobre el uso adecuado de la infraestructura.
- Documentar detalladamente de intervenciones y soluciones implementadas.

Departamento operativo

- Instalar y configurar las redes de fibra óptica en ubicaciones designadas.
- Instalar cables de fibra óptica y equipos de transmisión.
- Realizar pruebas de calidad y aseguramiento de la integridad de la conexión.
- Resolver de problemas y mantenimiento de redes existentes.
- Cumplir con normas de seguridad y protocolos de instalación.
- Usar herramientas y equipos especializados para la instalación.
- Mantener conocimientos actualizados sobre tecnologías y estándares de fibra óptica.
- Documentar detalladamente cada instalación y actualización de registros.

Relación entre la gestión del talento humano por competencias y el clima laboral existente en la empresa Inno Fiber.

Como se pudo evidenciar en las pruebas de correlación de Pearson, la correlación es de 0,615, entre la gestión del talento humano basada en competencias y el clima laboral, proporcionando una perspectiva valiosa sobre la relación entre ambas variables. Este hallazgo indicó que hay una relación moderadamente positiva entre la eficacia en la gestión del talento, que se centra en las competencias individuales de los empleados, y la calidad del clima laboral en un entorno organizacional. En términos prácticos, esto sugiere que al implementar estrategias de gestión del talento humano que reconozcan y aprovechen las competencias de los empleados, se experimentará una mejora correspondiente en el ambiente laboral, y viceversa.

Destacando la correlación de 0,570 entre liderazgo y evaluación de competencias. Cuando se observa un liderazgo sólido, se tiende a asociar con un desarrollo más efectivo y una aplicación exitosa de las competencias clave requeridas en la evaluación. Este fenómeno puede deberse a que el líder tiene la capacidad de influir en su equipo, proporcionar dirección clara los colaboradores. En este contexto, el liderazgo no solo se percibe como una cualidad individual, sino también como un facilitador para el desarrollo y aplicación de habilidades y competencias en el conjunto del equipo. Por ende, el fortalecimiento del liderazgo dentro de una organización podría traducirse en mejoras sustanciales en la competencia y el desempeño general del personal.

Conclusiones

- La creación minuciosa de perfiles de puestos, integrando la información recolectada de las visitas y encuestas, posibilitó identificar y delimitar las competencias, habilidades, responsabilidades y funciones desempeñadas por cada puesto de trabajo dentro de la organización.
- La gestión del talento humano basado en competencias y el clima laboral tienen una relación moderada a pesar de las características particulares de ser una organización pequeña, sin perfiles de puestos de trabajo definidos y con un enfoque en roles polifuncionales. Esto sugiere que, incluso en entornos pequeños y con estructuras flexibles, la gestión por competencias puede ser una herramienta valiosa para potenciar la eficacia organizacional y el bienestar laboral.
- La implementación de perfiles de puestos de trabajo en la empresa de internet por fibra óptica se presenta como una iniciativa estratégica fundamental para potenciar el desarrollo y la eficiencia operativa. La implementación de perfiles de puestos facilitará el proceso de reclutamiento y selección, permitiendo a la empresa identificar y atraer candidatos con las habilidades y competencias específicas requeridas para cada función. Esto fortalecerá la calidad de la fuerza laboral y contribuye a la construcción de un equipo altamente capacitado y motivado.

Recomendaciones

- Considerando que el personal de la sucursal Ibarra es pequeño, hay la posibilidad de implementar nuevos puestos de trabajo, identificando las actividades por cada puesto de trabajo de manera efectiva, se recomienda seguir un enfoque estructurado y colaborativo que involucre a los empleados y a los responsables de la gestión de recursos humanos.
- Implementar un sistema de evaluaciones que permita constantemente medir el rendimiento, pero acompañado de mediciones del nivel de satisfacción del personal, ya que son prácticas fundamentales que pueden contribuir significativamente al crecimiento y bienestar general de la organización
- Integrar los perfiles de puestos de trabajo por competencias en procesos clave, como el reclutamiento, la selección, la capacitación y la gestión del desempeño como herramientas prácticas y útiles en la toma de decisiones y modificarlos según la evolución de la empresa y las necesidades cambiantes del mercado laboral.

Bibliografía

Adell, I., & Tello, J. (2017). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral: Estudio de caso en PYMES de la ciudad de Guayaquil. *PODIUM*, 65–77.

<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/79>

Alvarez, M., & Reynoso, M. (2019). *Motivación en el desarrollo profesional de los trabajadores en las empresas de latinoamérica al 2017*. <https://hdl.handle.net/11537/21174>

Antonio, J., Brausin, B., Augusto, C., & Sánchez, S. (2008). *Ciencia Unisalle Propuesta de mejora al clima organizacional de Danaranjo S . A con base en su valoración a través del instrumento IMCOC*.

https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2032&context=administracion_de_empresas

Aragón, H. (2020). El clima laboral en la empresa constructora CARMOR, del municipio y departamento de Jalapa. *Revista Naturaleza, Sociedad y Ambiente*, 7(1), 99–124.

<https://doi.org/https://doi.org/10.37533/cunsurori.v7i1.55>

Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. ENFOQUES

CONSULTING EIRL. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26118w/Tecnicas e instrumentos.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26118w/Tecnicas_e_instrumentos.pdf)

Avila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿ métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@ lia: didáctica y educación ISSN 2224-2643*,

11(3), 62–79. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/992>

Aziz, A. (2019). The impact of strategic planning on enhancing the strategic performance of banks: Evidence from Bahrain. *BUSINESS PERSPECTIVES*, 14(2), 150.

[https://doi.org/https://doi.org/10.21511/bbs.14\(2\).2019.12](https://doi.org/https://doi.org/10.21511/bbs.14(2).2019.12)

Batalla, M. (2020). *Cómo comunicar eficazmente su plan estratégico internamente.*

marketinginsiderreview. <https://marketinginsiderreview.com/como-comunicar-eficazmente-su-plan-estrategico-a-los-empleados/>

Bello, E. (2022). *Qué es la gestión por competencias y cómo afecta en la productividad.*

iebschool. <https://www.iebschool.com/blog/gestion-por-competencias-rrhh-2-0/>

Bernuy, A., & Jova, I. (2017). *Planeamiento estratégico y productividad en los trabajadores administrativos de la Clínica Municipal de Santa Anita. Lima. 2015* [Universidad César

Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/5266>

Bravo, Á., González, G., & Duque, J. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado*, 14(1), 12–31.

<https://doi.org/https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>

Brunet, L. (1987). El clima del trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. En *Editorial Trillas* (pp. 1–120).

<https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>

Castillo, E. (2023). PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ESPEJO. En *UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE*. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/15173>

Castillo, P. (2020). Comunicación Interna y Liderazgo Coach como herramientas para el logro de metas en MAN-SER S.R.L. En *Universidad Siglo XXI*.

<https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/19528>

Cejas, M., Rueda, M., Cayo, L., & Villa, L. (2019). Formación por competencias: Reto de la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25(1).

<https://www.redalyc.org/journal/280/28059678009/28059678009.pdf>

Chávez, D. (2021). *Gestión del talento humano y la inclusión social en las cooperativas de ahorro y crédito* [Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas ...]. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/33794>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.

<http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1143>

Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible [Corporate environment in sustainable entrepreneurship]. *Revista EAN*, 84, 43–61.

<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>

Clay, T. (2021). *Estadísticas de la situación digital de Ecuador en el 2020-2021*. Branch.

<https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-ecuador-en-el-2020-2021/>

CODIGO DEL TRABAJO. (2012). *Codigo Del Trabajo La Comision De Legislacion Y Codificacion Expedir La Siguiete Codificacion Del Codigo Del Trabajo*. 1–185.

<https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/08/Codigo-de-trabajo-1.pdf>

Colimba, E. (2022). *ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA*

EMPRESA INNO FIBER CÍA. LTDA. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte].
<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/13014>

Cumplido, M. (2016). *Por qué es importante la descripción de puestos de trabajo.* yunbit.
<https://www.yunbitsoftware.com/blog/2016/04/01/por-que-es-importante-la-descripcion-de-puestos/>

Cupacan, A. (2022). *ENDOMARKETING COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA FORTALECER LA IDENTIDAD CORPORATIVA DE LA EMPRESA INNO FIBER SUCURSAL IBARRA.* [http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/12893/2/02 IME 314 TRABAJO DE GRADO.pdf](http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/12893/2/02%20IME%20314%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf)

D'Armas, M., Zamora, M., Castillo, L., & Arévalo, F. (2020). La comunicación organizacional: un caso de estudio en una universidad ecuatoriana. *Organizational communication: a case study at an Ecuadorian university, Vol. 5, Nú.*
<https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.4452768>

Dagnino, J. (2014). Correlación. *Revista Chilena de Anestesia*, 43(2), 150–153.
<https://revistachilenadeanestesia.cl/PII/revchilanestv43n04.07.pdf>

Espinoza, J. (2019). Manual de organización y funciones, manual de perfiles de puestos Universidad Nacional de Ingeniería 2018. En *Repositorio Institucional - UCV.*
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35350>

Fernández, R. D., Jiménez, L. R., & Jiménez, J. (2015). *Competencias y valores para el primer empleo.* EOI Escuela de Organización Industrial.
[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=XYZXDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1 &dq=Fernández,+R.+D.,+Jiménez,+L.+R.,+%26+Jiménez,+J.+\(2015\).+Competencias+y+v](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=XYZXDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Fernández,+R.+D.,+Jiménez,+L.+R.,+%26+Jiménez,+J.+(2015).+Competencias+y+v)

alores+para+el+primer+empleo.+&ots=vLVTqAVAsb&sig=uZPA417zkc09mmUqW_BCM
GeydC8#v=onepage&q&f=false

Galarza, I., Aguinaga, C., López, P., Molina, R., & Rosero, G. (2020). COMPETENCIAS
LABORALES EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN: UN MARCO DE
COMPETENCIAS CLAVE PARA SU GESTIÓN. *Turismo y sociedad*, xxvii, 161–181.
<https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=341126105100101125103075098092006109025080033046026068071067008028101017025113097064018029037062025096012118031102031090091027015049009006064124099108018105122098025028049094073028125021125070122073125011097075>

Gallegos, M., Beltrán, L., Calderón, L., & Guerra, V. R. (2020). La diferenciación como
estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe (Ecuador). *Revista
Espacios*, 41(10), 2. <https://revistaespacios.com/a20v41n10/a20v41n10p02.pdf>

Gamarra, G. (2023). Descripción de puesto de trabajo, cómo redactarla. En *factorial*.
<https://factorialhr.es/blog/descripcion-de-puesto-de-trabajo/>

García, E. (2023). *Descubre la verdadera definición del clima laboral ;según expertos!*
sindicatoasit. [https://sindicatoasit.es/laboral/clima-laboral-definicion-segun-
autores/?expand_article=1](https://sindicatoasit.es/laboral/clima-laboral-definicion-segun-autores/?expand_article=1)

Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos. (2013). *Metodología para elaborar
perfiles de puesto*. <http://www.iiap.org.pe/Upload/servir/car2/4.pdf>

Gómez, G. (2019). *Clima laboral y su incidencia en el nivel de satisfacción del usuario, en el
GAD municipal Santa Ana de Cotacachi*.

[http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/10085/2/05 FECYT 3614 TRABAJO](http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/10085/2/05_FECYT_3614_TRABAJO)

GRADO.pdf#page=57&zoom=100,148,172

Guartán, A., Torres, K., & Valarezo, J. K. O. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13–26.

<https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>

Guerrero, M., & Martínez, A. (2020). *LIDERAZGO COMO MECANISMO DE RESPUESTA EN ÉPOCA DE CRISIS* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte].

<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/11608>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). Metodología de la investigación. 6ta

Edición Sampieri. Soriano, RR (1991). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Plaza y Valdés, 150–155.

<https://academia.utp.edu.co/grupobasicoclinicayaplicadas/files/2013/06/Metodología-de-la-Investigación.pdf>

Higueros, E. (2017). *Propuesta de un manual de descripción y perfil de puestos de trabajo para una empresa farmacéutica , en el municipio de Mixco , Guatemala* [UNIVERSIDAD DE

SAN CARLOS DE GUATEMALA]. [https://www.biblioteca-](https://www.biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/Tesis/MAIES231.pdf)

[farmacia.usac.edu.gt/Tesis/MAIES231.pdf](https://www.biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/Tesis/MAIES231.pdf)

Jagannathan, A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3),

308–323. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>

Larumbe Andueza, M. del C. (2014). *Gestión por competencias* [Trabajo Fin de Máster,

Universidad Pública de Navarra]. <https://academica->

[e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/14006/Carmen Larumbe](https://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/14006/Carmen%20Larumbe)

Andueza.pdf?sequence=4&isAllowed=y

León, R., Gallegos, M., Vallejos, M., Guerrero, W., & Acosta, B. (2020). HERRAMIENTAS GERENCIALES: USOS, BENEFICIOS Y DIFICULTADES EN SU IMPLEMENTACIÓN EN ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA. *Revista Gestão E Desenvolvimento, 1*, 3–31. <https://doi.org/https://doi.org/10.25112/rgd.v17i2.2014>

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2006). The effect of ‘simplicity’ on the strategy–performance relationship: A note. *Journal of Management Studies, 43*(7), 1583–1604. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00652.x>

Luzuriaga, A., Espinosa, C., Haro, A., & Ortiz, H. (2023). Histograma y distribución normal : Shapiro-Wilk y Kolmogorov Smirnov aplicado en SPSS. *Redital*. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1242>

Macías, M., Ruiz, S., & Valdivieso, P. (2020). Talento humano y la satisfacción laboral en una empresa de construcción civil. *Ingeniería Industrial, 41*. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v41n2/1815-5936-rii-41-02-e4122.pdf>

manpower. (2022). *The Great Realization Tendencias aceleradas, urgencia renovada*. <https://manpowergroup.ec/>

Martinez, A. (2023). *Por qué es importante la jerarquía de una empresa*. sesama. <https://www.sesamehr.co/blog/jerarquia-empresa-app/>

Mawaddah, W., Harmen, H., & Kesuma, T. M. (2019). THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION AND

ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF BANDA ACEH PLN CUSTOMER SERVICE
IMPLEMENTATION UNIT. *European Research on Management and Business*

Economics, 150. <https://doi.org/e>, <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.

Mendieta, M., Erazo, J., & Narváez, C. (2020). *La Motivación En El Desempeño Laboral Del Personal Docente , Administrativo Y De Servicio De La Universidad Católica De Cuenca , Extension Cañar Elaboration of a System of Actions for Motivation in the Labor Performance of the Teaching , Administrative an. 7.*

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>

Morales, C., & Rey, W. (2021). El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos y la Ley del Servicio Civil en la Universidad Nacional del Centro del Perú-2018-2019. *Horizonte de la Ciencia*, 11(20), 87–94.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7762176>

Morales, S., Hershberger, R., & Acosta, E. (2020). Evaluación por competencias: ¿cómo se hace? *Revista de la Facultad de Medicina*, 63(3), 46–56.

<https://doi.org/10.22201/fm.24484865e.2020.63.3.08>

Moreno, S., & Perez, E. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral. *Articulo*, 1–15. scielo.org.co/pdf/cesd/v9n1/2145-7719-cesd-9-01-13.pdf

Munch, L. (2011). *LIDERAZGO Y DIRECCIÓN: EL LIDERAZGO DEL SIGLO XXI. MÉXICO: TRILLAS.*

- Novales, A. (2010). Análisis de Regresión. En *Departamento de Economía Cuantitativa Universidad Complutense* (Universida).
<https://salazarvirtual.sistemaeducativosalazar.mx/assets/biblioteca/c8abb1a877b8c7b4ca01c42709419b3a-518-2013-11-13-Analisis de Regresion.pdf>
- Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers: revista de sociologia*, *91*, 193–201.
<https://www.raco.cat/index.php/Papers/article/view/133027/182941>
- Ortega, C. (2023). *Recompensas Laborales: 15 ideas para satisfacer a tus empleados*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/recompensas-laborales/%0A>
- Otero, A. (2018). Enfoques de investigación. *Universidad Del Atlantico*, *August*, 3–5.
https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION
- Parada, J. (2017). Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente. *Mundo Fesc*, *14*, 42–56.
<https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/140/198>
- Perea, R., Hernández, L. D., & Hoz, G. P. (2013). Identificación y diseño de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, *27*(1), 92–102. <https://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2013/cem1311.pdf>
- Pérez, K., Reyes, J., & Aguirre, J. (2021). *Inteligencia emocional y clima laboral en el departamento de recursos humanos de una institución pública de educación superior de la ciudad de Chihuahua*. *6*(2022), 4257–4281.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2557

- Ramirez, M., & Manjarrez, N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras , clave para la formación profesional integral. *Revista Ciencias Sociales y Económicas- UTECQ*, 6, 27–37. <https://doi.org/https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.590>
- Rey de Castro, D., & Gutiérrez, J. (2020). *Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing*, Lima 2017. <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/idata.v23i2.17653>
- Rodgers, G., Lee, E., Swepston, L., & Van Daele, J. (2009). *The International Labour Organization and the quest for social justice, 1919-2009*.
- Saavedra, G. M. L. (2012). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana*. 93–124. file:///C:/Users/Hp/AppData/Local/Mendeley Ltd/Mendeley Desktop/Downloaded/Luisa, García - Unknown - Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana(2).pdf%0Afile:///C:/Users/Hp/AppData/Local/Mendeley Ltd/Mendeley Deskt
- Santos, D. (2023). *Plan de capacitación de una empresa: fases, objetivos y ejemplos*. hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/plan-de-capacitacion>
- Segredo, A. (2013). *Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional*. 17(3), 1–19. <http://scielo.sld.cu/pdf/ccm/v17n3/ccm11313.pdf>
- Strukan, E., Terek, E., & Nikolić, M. (2019). Impact of leadership on interpersonal trust at work in enterprises in Bosnia and Herzegovina. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 9(1), 48–59. <https://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=2334-96381901048S>

Suárez, M. (2011). *COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE KARL PEARSON*.

<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/766>

Valle, A., Proaño, T., & Cruz, M. (2017). *ESTRUCTURA, CULTURA Y CAMBIO*

ORGANIZACIONAL CULTURA – CAMBIO – FORMA – FUERZA. Revista Científica

Hermes, 22. <https://www.redalyc.org/journal/4776/477653290007/477653290007.pdf>

Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano* (La Caracol).

[http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestion%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf)

[222134-gestión del talento humano-comprimido.pdf](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestion%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf)

Villalva, V. (2022). *INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA*

SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DEL

CANTÓN OTAVALO [UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE]. En UNIVERSIDAD

TÉCNICA DEL NORTE (Número 8.5.2017). www.aging-us.com

Viñarás, M., Enrique, J., & Silvia, R. (2020). *La Comunicación Interpersonal y la Comunicación*

Interna en las empresas : un análisis desde la profesión y la Universidad. Comunicación Y

Hombre, 16, 335–354. [https://doi.org/https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2020.16.607.335-](https://doi.org/https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2020.16.607.335-354)

[354](https://doi.org/https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2020.16.607.335-354)

Vitor, P. (2020). *Conoce el modelo de gestión por competencias y cómo colabora para aumentar*

la productividad en las empresas. rockcontent. https://rockcontent.com/es/blog/gestion-por-

competencias/

Zambrano, A., & Buste, G. (2022). *EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU*

INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL DEL COMISARIATO CLEYMER.

<http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1716>

Zurita, I., Docasal, M., & Álvarez, J. (2019). Las competencias laborales en el sector de textiles y confecciones en la provincia Tungurahua, Ecuador. *Cofin Habana*, 13(1).

<http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v13n1/2073-6061-cofin-13-01-e03.pdf>

Anexos

Figura 19

Entrevista

1. ¿La empresa cuenta con algún manual de funciones?
2. ¿Con que frecuencia realiza controles de los procesos que se realiza en el área administrativa?
3. ¿Cuáles son los mecanismos de control para verificar que los procesos se desarrollen eficientemente?
4. ¿Cuál cree que es la principal problemática en el área administrativa de la empresa con respecto a los procesos?
5. ¿Cuáles son las principales deficiencias en los procedimientos administrativos?
6. ¿Siente que existen tiempos improductivos en el área administrativa?
7. ¿Se ha aplicado anteriormente estrategias que ayuden a mejorar los procedimientos del área administrativa?
8. ¿Cree usted que cuenta con el personal suficiente?
9. ¿Existe un plan en caso de quedarse sin algún miembro del departamento administrativo?
10. ¿La empresa mantiene un plan de capacitación continuo?

Figura 20

Encuesta variable independiente

PLANEAMIENTO Y DIFUSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	ORGANIZACIÓN	1	¿Existe un orden en base a estructura, políticas, cronograma al momento de difundir información?	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA
	JERARQUIAS	2	¿Están claros los rangos que desempeñan cada uno de los colaboradores?	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA
	TIEMPOS	3	¿Se realiza con eficacia la distribución de la información?	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA
IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	INDUSTRIA	4	¿Cree usted que sus competencias son necesarias para la industria en la que se desempeña?	MUCHO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE	POCO	NADA
	PUESTOS DE TRABAJO	5	¿Son claras las obligaciones que desempeña en el puesto de trabajo?	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA
	CALIDAD	6	¿Los programas de formación que ofrece mi empresa potencian mi capacidad?	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS	PERSONAL CAPACITADO	7	¿En esta empresa se comunican las oportunidades de desarrollo?	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA
	CLARIDAD	8	¿Se me aclara los aspectos en los que debería de mejorar?	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	ESTÁNDARES	9	¿Estoy siendo evaluado mediante una norma establecida?	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA
	FORMALIDAD	10	¿Las evaluaciones son realizadas conforme a lo establecido y hay control sobre ello?	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA

Ilustración 24

Encuesta variable dependiente

COMPROMISO/RELACIONES PERSONALES	COMPRESIÓN	11	¿Existe colaboración entre las personas que laboran en la empresa?	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA
	COORDINACIÓN	12	¿Cree que tienen una buena coordinación entre las distintas áreas de la empresa?	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA
	COLABORACIÓN	13	¿Es fácil conseguir la colaboración de otras áreas con las que relaciona?	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA
COMPROMISO	RESPONSABILIDAD	14	¿El gerente general tiene claro la dirección de la empresa?	MUCHO	BASTANTE	POCO	MUY POCO	NADA
	SEGURIDAD	15	¿Son alcanzables las metas impuestas a los trabajadores?	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA
LIDERAZGO	VERACIDAD	16	¿Son ciertas las recompensas por cumplimiento de metas?	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA
	SATISFACCIÓN	17	¿En general estoy satisfecho con el liderazgo que demuestra el gerente general?	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	MEDIANAMENTE SATISFECHO	POCO SATISFECHO	INSATISFECHO
	RECONOCIMIENTO	18	¿El gerente general reconoce mi contribución y aporte a la organización?	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA
MOTIVACIÓN	EJEMPLO	19	¿El gerente general practica con el ejemplo el logro de resultados?	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA
	CERTEZA	20	¿El gerente general explica claramente lo que espera obtener del personal?	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA

Ilustración 25

Visita a la oficina



Ilustración 25

Elaboración de perfil de puesto operativo



Ilustración 19

Elaboración del perfil de puesto gerente de área

