

Competencias laborales y clima organizacional como predictores del desempeño organizacional en una institución de educación superior privada

(Labor competencies and organizational climate as predictors of organizational performance in a private higher education institution)

Yuriria González Bonilla*

Recibido: 13/04/19

Aceptado: 09/09/19

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo identificar la relación existente entre las competencias laborales, el clima organizacional y el desempeño organizacional de los colaboradores de mandos medios de una institución de educación superior privada, con la finalidad de establecer un modelo de intervención que favorezca la productividad de los mismos. A partir de la aplicación de la Escala de Clima Social Organizacional de Moos a 10 colaboradores de la institución, se encontró que existe una percepción positiva del clima organizacional, el cual se ve favorecido por factores como la normatividad institucional, las características positivas de la relación jefe-colaborador así como el trabajo novedoso o cambiante que prevalece en el ambiente laboral, como si fuera necesario establecer cambios. Cabe destacar que no se presentaron correlaciones significativas entre la edad, la antigüedad, el nivel de estudios, el género en la percepción que se tiene del clima organizacional.

Palabras Clave: competencias laborales; clima organizacional; desempeño organizacional; institución educativa.

ABSTRACT

The objective of the present investigation is identify the relationship between labor competencies, the organizational climate and the organizational performance of middle management employees of a private higher education institution, with the aim of establishing an intervention model that favors the productivity of the same. From the application of the Work Environmental Scale (WES) of Moos to 10 employees of the institution, it was obtained that there is a positive perception of the organizational climate, which is favored by factors such as institutional regulations, positive characteristics of the relationship boss-collaborator as well as the novel or changing work that prevails in the work environment, as if it were necessary to establish changes. It should be noted that there were no significant correlations between age, seniority, level of education, gender in the perception of the organizational climate.

Keywords: labor competencies; organizational climate; organizational performance; educational institution.

JEL Classification: J24

* Estudiante del Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Xalapa. Correo electrónico: ygonzalez11@hotmail.com

I. INTRODUCCIÓN

El mundo contemporáneo está caracterizado por un entorno competitivo, dinámico y complejo. El conocimiento y la innovación se han convertido en los recursos dominantes de la economía contemporánea, lo que se puede corroborar en los estudios relacionados a las estrategias de negocios (Manosalvas C., Manosalvas L. & Nieves, J., 2015), que se han enfocado principalmente en los recursos intangibles que se consideran fundamentales para la existencia de las organizaciones.

En la actualidad, el interés por el ambiente de trabajo en organizaciones ha cobrado relevancia, por el impacto positivo en la productividad que se genera a través del mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo, debido a que su conocimiento orienta los procesos que determinan los comportamientos organizacionales.

Estos cambios en el entorno están obligando a las empresas a repensar sus estrategias de producción y, por consecuencia, la forma de gestionar su capital humano, de modo tal que se vuelven cada vez más exigentes con sus colaboradores. En su afán de responder a las exigencias de un mercado competitivo y las del propio consumidor, éstas procuran desarrollar productos y servicios de mejor calidad. Este concepto ha logrado que las empresas sean más conscientes de sus colaboradores, y pensar que ellos pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos y servicios (Bohlander, 2013).

Los cambios tecnológicos y la globalización han sido procesos que han impulsado la transformación, adaptación y permanencia de las organizaciones en el mercado y, es la gestión de las personas las que determinan en gran medida la administración del cambio y los resultados favorables frente a este desafío. Sin embargo, el papel del talento humano para el logro de resultados de éxito en todo proceso de transformación organizacional se centra en aspectos de actitud, desempeño y competencia, entre los cuales se encuentra la falta de visión de sus directivos, no generar equipos de trabajo efectivo o un clima de esfuerzo común frente a la estrategias y beneficio frente a los resultados, no establecer la importancia del proceso y el sentido de la urgencia sobre su implementación, no establecer los cambios en la cultura organizacional y no planear técnicas para contrarrestar la resistencia al cambio (Pardo & Díaz, 2014).

Acorde con Yamakawa y Ostos (2011), gestionar una empresa a través de las competencias laborales permite la demostración de conocimientos específicos, así como las habilidades necesarias en su desempeño. En este caso, la gestión por competencias hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal

con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización.

Actualmente, las competencias se han convertido en una forma imprescindible del desarrollo humano para las empresas. Por lo que, es importante crear un ambiente laboral en el que existan mayores oportunidades de desarrollo. Es por ello que, en necesario enfocarse en la incorporación de nuevas estrategias para ser competitivas y que sus colaboradores tengan los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan mantenerse en el mercado de trabajo y desarrollen competentemente sus procesos productivos.

Acorde con Ojeda y Hernández (2012), la gestión del talento humano y las competencias laborales son dos procesos que se consideran importantes en la actualidad, ambas tendencias se encuentran de alguna manera ligadas y no podría hablarse cuál de ellas es más demandante en las organizaciones, lo que sí puede ratificarse es que tanto la una como la otra son dimensiones que actúan con dinamismo en las empresas contemporáneas.

Así, el reto planteado a las instituciones, en primer lugar, empresariales y universitarias, es generar valor a través de la creación del conocimiento. Lo cual impone la necesidad de esclarecer y redefinir los principios y teorías que han de orientar el diseño, la gestión y el funcionamiento de las universidades e instituciones vinculadas con el conocimiento en general bajo el enfoque de la gestión por competencias de su capital humano.

En este sentido, es importante destacar que el análisis de las competencias y el desempeño laboral debe ser estimulado en cualquier organización, ya que, surge un mayor interés por parte de los mismos para rendir en su desempeño, de tal manera que se sientan merecedores de los incentivos que les llegarían en forma individual y colectiva, mostrando una actuación favorable y beneficiosa para la organización, con el fin de mejorar la selección de su personal, logrando así una mayor eficiencia en el desempeño de los colaboradores, lo cual es favorable para el alcance de los objetivos organizacionales (Palmar & Valero, 2014).

La implementación de un modelo de competencias implica integrar la teoría y la práctica al contexto y cultura de la organización, incluyendo tanto la administración de los perfiles de cargos, como la formación y evaluación de las personas que ocupan los cargos. Por tanto, una organización debe conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada uno de sus empleados puede ofrecer (Chaparro & Urra, 2015).

Una vez descrito lo anterior, existe otro concepto que ha constituido un elemento esencial en el desarrollo de la estrategia organizacional planificada y que posibilita a los directivos una visión futura de la organización. Del mismo modo, representa un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del

entorno, puesto que permite identificar las necesidades de la organización, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la misma: El clima organizacional.

Del Toro, Salazar y Gómez, (2011) afirma que el clima organizacional se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción y la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones de trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

El clima organizacional generalmente se asume como factor que incide sobre el desempeño laboral de las empresas, una noción con fundamento teórico y empírico desarrollado, pero con pocos estudios destinados a cuantificar la asociación esperada. Por su parte, Segredo (2013), expresa que el diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los colaboradores plantear sus propias soluciones.

En sí, el clima organizacional es un factor determinante en el desempeño laboral e implica una referencia de los colaboradores respecto a su estar en la organización. Por tanto, un clima favorable conllevará a la predisposición de un trabajo óptimo, lo cual tendrá un impacto positivo en la enseñanza, aprendizaje y la construcción de nuevos conocimientos (Arismendy & Santis, 2011).

En la actualidad, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las organizaciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización. Además, es un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución (Segredo, García, López, León & Perdomo, 2015).

Una vez especificado lo anterior, se describirán en los siguientes apartados el desarrollo de la investigación. En el caso de la sección II, se presentará el planteamiento del problema y la pregunta de investigación, la metodología utilizada,

así como los alcances de la investigación. Posteriormente, el análisis de la información obtenida y los resultados de la misma. En la sección III, se especificarán las conclusiones del estudio y finalmente en la sección IV se detallarán las fuentes consultadas y que lo sustentan.

II. DESARROLLO

II.1 Planteamiento del problema

II.1.1 Competencias laborales y desempeño organizacional

Las empresas que evalúan y fomentan el desarrollo de las competencias de su personal estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos del entorno. Por ello, se procura establecer opciones que fortalezcan el talento de cada integrante de una empresa, a fin de tener un desempeño que se vea reflejado en el logro de objetivos eficientemente.

Aprovechar las capacidades y habilidades del talento humano es una estrategia interna que toda organización debe tomar en cuenta si quiere enfrentar los embates del entorno; lo que se requiere es tener: coordinación, orientación y apoyo por parte de un ente que sea el conductor del desempeño adecuado (Chávez, 2012).

Así, se observa que las necesidades de logro, poder y pertenencia, conducen a gestionar el factor humano identificando las características personales de cada colaborador a fin de orientar sus actividades a situaciones en las que, en un marco de confianza, puedan desarrollar eficientemente: experiencias, conocimientos y capacidades; además de establecer los mecanismos adecuados para interactuar entre los integrantes de su equipo, alineándolos a las estrategias de la organización.

Ojeda y Hernández (2012) exponen que las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos.

Por su parte, Delgado (2009) define las competencias como un conjunto de comportamientos observables y medibles en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, motivación y experiencia que llevan a desempeñar en forma eficaz, segura y eficiente un trabajo determinado en una organización concreta.

Palmar y Valero (2014) mencionan que, para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo; a través de los cuales logra cumplir sus funciones, de la manera más eficaz, eficiente y efectiva posible.

Cabe mencionar que, a las competencias laborales se les considera un elemento indispensable y de gran valor en el proceso de certificación e intercompetitividad empresarial. Hoy en día, evaluar las competencias laborales es un instrumento indispensable para promover tanto el nivel de productividad y el desarrollo del personal empresarial, así como para evaluar el nivel de competitividad de sus empleados para tales fines. De allí la importancia de la realización de la presente investigación.

II.1.2 Clima organizacional y desempeño organizacional

La medición del clima organizacional constituye un elemento esencial en la gestión del talento humano para el desarrollo de la organización en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional.

En este contexto, la generación de investigaciones que consideren variables como el clima organizacional, o el desempeño toman especial relevancia, pues contribuyen de forma transversal a la gestión del capital humano y al bienestar de las personas, ya sea por medio de la detección de necesidades de capacitación, la formulación de programas de promoción de la calidad de vida laboral y de la salud ocupacional, el diseño de sistemas de gestión del capital humano y el fortalecimiento de políticas de desarrollo de personas (Rodríguez, Paz, Lizana & Cornejo, 2011).

Respecto a la relación particular entre clima y desempeño, se establece que hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación (Del Toro, *et al.*, 2011).

Diversos autores suelen ser previsores cuando se trata de expresar el valor predictivo que el clima tiene sobre el desempeño. Por ejemplo, señalan que el clima es una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño, enfatizando en el impacto potencial del clima sobre éste, como un determinante indirecto, sin establecer así una relación causal entre ambas variables (Chiang & San Martín, 2015).

La información científica que caracterice cómo el clima se relaciona para predecir el desempeño se hace escasa. Si más aún, se tiene en cuenta la ambigüedad de la medida desempeño, y la moderada evidencia relativa a la medición del clima y la satisfacción en organizaciones, resulta relevante verificar y clarificar la relación de estas variables respecto al concepto de desempeño propio de las organizaciones, que ayude a identificar un efecto

diferencial que pueda tener el clima como predictor de los distintos aspectos del desempeño (Rodríguez, *et al.*, 2011).

Chiang, Méndez y Sánchez, (2010), han enfatizado que el clima organizacional puede ser una herramienta útil para mejorar el desempeño organizacional, ya que la evidencia indica que al mejorar la percepción de los elementos del clima, aumentaría el desempeño de los trabajadores.

Para la gerencia del talento humano en las organizaciones, es importante mantener procesos controlados y alineados con la estrategia corporativa de tal manera que se convierta en un área aliada para la consecución de los objetivos corporativos, manteniendo un clima organizacional óptimo, que permita contar colaboradores altamente motivados, comprometidos y con competencias laborales desarrolladas, que se reflejen en el cumplimiento de los indicadores de desempeño individuales y organizacionales (Cubillos, Velásquez & Reyes, 2014).

Se puede concluir que, el desempeño laboral se puede ver afectado por el clima organizacional, por lo que es importante que las organizaciones mantengan un clima organizacional adecuado para lograr contar con colaboradores comprometidos que ayuden a obtener mejores resultados en la productividad y en la consecución de los objetivos organizacionales. Esto debe ir en conjunción con las oportunidades que la organización brinde a su personal para que ellos contribuyan al éxito de ésta.

A partir de lo anterior se presenta la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación existente entre las competencias laborales, el clima organizacional y el desempeño organizacional en los colaboradores de mandos medios de una institución de educación superior privada?

II.2 Metodología y alcances del trabajo planteado

El objetivo de la presente investigación es: Identificar la relación existente entre las competencias laborales, el clima organizacional y el desempeño organizacional de los colaboradores de mandos medios de una institución de educación superior privada, con la finalidad de establecer un modelo de intervención que favorezca la productividad de los mismos.

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo, el cual pretende la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva, con la intención de buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales, para generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias (Hernández, Fernández & Baptista, 2016).

Según el análisis y alcance de los resultados es correlacional. De acuerdo con Kerlinger (2016), es un estudio correlacional debido a que uno de los objetivos es el de conocer cómo se puede comportar una variable, conociendo otras variables relacionadas.

Tiene como propósito evaluar relaciones estadísticas que puedan existir entre dos o más variables.

Por el abordaje del fenómeno, según el tiempo de ocurrencia de los hechos y registro de la información es prospectivo porque la información se registró según ocurrieron los fenómenos en el presente, o bien se especifica el periodo hacia el futuro en el que se captará el fenómeno.

Por el abordaje del fenómeno, según el período y secuencia del estudio, es transversal porque se estudiaron las variables simultáneamente en determinado momento, haciendo un corte en el tiempo. En éste, el tiempo no es importante en relación con la forma en que se dan los fenómenos.

El diseño de la investigación es No experimental debido a que se observaron situaciones existentes y transeccional ya que los datos obtenidos fueron solo para un determinado tiempo específico.

II.3 Población objetivo

La presente investigación se llevó a cabo con los colaboradores de una institución de educación superior privada en la ciudad de Xalapa, Veracruz.

II.4 Variables

Variables predictoras (independiente): Competencias laborales y Clima organizacional.

Variable dependiente: Desempeño organizacional.

II.5 Tipo y método de muestreo

La investigación se llevó a cabo por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que la elección de los elementos no dependió de la probabilidad sino de las características del estudio (Hernández, *et al.*, 2016).

II.6 Instrumentos

Para la presente investigación se aplicaron los siguientes instrumentos:

a) Test CompeteTEA: Es un cuestionario de 170 elementos que evalúa 20 competencias clave en el ámbito profesional, agrupadas en 5 áreas temáticas, junto con una escala para el control de la sinceridad. Incluye 20 competencias agrupadas en 5 áreas temáticas (Arribas & Pereña, 2015):

- 1) Intrapersonal: Autocontrol y estabilidad emocional, confianza y seguridad en sí mismo, Resistencia a la adversidad.
- 2) Interpersonal: Comunicación, establecimiento de relaciones, negociación, influencia, trabajo en equipo.
- 3) Desarrollo de tareas: Iniciativa, orientación a resultados, capacidad de análisis, toma de decisiones.

- 4) Entorno: Conocimiento de la empresa, visión y anticipación, orientación al cliente, apertura, identificación con la empresa.
- 5) Gerencial: Dirección, liderazgo, planificación y organización.

b) Escala de Clima Social Organizacional (Work Environmental Scale, WES) de Moos (2008):

Es un instrumento que permite identificar los factores relevantes que determinan el clima laboral en el entorno mexicano de manera válida y confiable. Se adaptó para la población mexicana por García-Saisó, Ortega-Andeane y Reyes-Lagunes (2014). El primer factor, denominado Clima Laboral agrupa los reactivos que se refieren a las características positivas de las relaciones subordinado-jefe; sin embargo, se ven relacionados con apoyo, lo que los jefes valoran en los empleados, variables referentes al comportamiento organizacional, en particular, la relación positiva entre jefe y subordinado.

El segundo factor de la escala denominado Aspectos físicos está conformado por tres reactivos, el cual hace referencia a las características arquitectónicas del entorno laboral, como ventilación, mobiliario, colores, decoración. Estas características que forman el entorno que rodea a los trabajadores durante al menos ocho horas al día, le permiten, apoyan, o bien, obstaculizan en alguna medida la ejecución de las labores que realizan (García-Saisó, *et al.*, 2014).

El tercer factor, denominado Normatividad organizacional, hace referencia a la supervisión, vigilancia, seguimiento de normas y disciplina que perciben los trabajadores en el ambiente laboral. En la estructura factorial resultante se reporta un indicador que contiene dos reactivos que provienen de la dimensión estabilidad/cambio, se refiere al trabajo novedoso o cambiante que prevalece en el ambiente laboral, así como si fuera necesario establecer cambios (García-Saisó, *et al.*, 2014).

c) Escala para Evaluación del Desempeño (Toro, 2010): Es un instrumento que cuenta con 15 reactivos que describen desempeños laborales y sociales específicos, para los cuales el evaluador debe expresar su valoración en los términos de una escala de tipo Likert de 6 puntos con extremos entre (1) Nunca lo hace y (6) Todo el tiempo lo hace. Este instrumento se utiliza para diferenciar entre niveles altos y bajos de desempeño aun cuando su nivel de deseabilidad puede ser alto.

El instrumento evalúa tres factores (Toro, 2010):

- a) Productividad. Frecuencia con que el evaluador estima que el evaluado ha dado cumplimiento a las responsabilidades y resultados asignados en el trabajo durante los últimos meses.
- b) Cumplimiento de Normas. Frecuencia con que el evaluador estima que el evaluado ha

dado cumplimiento a las normas, políticas y principios de actuación establecidos en la empresa.

- c) Civilidad. Frecuencia con que el evaluador ha observado en su colaborador comportamientos de seguridad, respeto y autoconciencia.
- d) Indicador General de desempeño laboral. Se puede obtener del promedio de los factores.

El análisis de la confiabilidad de las subescalas y de la escala total mostró niveles altos y muy convenientes de confiabilidad, a saber, 0.93. Los análisis precedentes ponen en evidencian que este instrumento evaluativo satisface bien los criterios de calidad de los ítems reflejados a través del análisis de las correlaciones ítem-test y, parcialmente, de su peso factorial (Toro, 2010).

Los periodos de aplicación se llevaron a cabo en las primeras dos semanas del mes de abril del presente año en un horario de 9 a 14 horas en las instalaciones de la institución educativa.

II.7 Análisis de la información obtenida

Para el presente artículo sólo se detallarán los resultados obtenidos en la Escala de Clima Social Organizacional de Moos (2008).

Para el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS 25.0 para Windows. Para identificar la relación entre las variables se realizarán correlaciones de Pearson. Con el objetivo de determinar si las potenciales variables independientes (clima y satisfacción), predicen significativamente a la dependiente (desempeño), así como identificar qué variable tiene mayor poder predictivo se realizarán regresiones lineales múltiples.

A continuación, se presentan los datos relativos al género, la edad, sexo, antigüedad laboral y escolaridad de los participantes. Se aplicaron 10 instrumentos, de los cuales el 70% corresponde a mujeres y el 30% a hombres, entre 29 y 65 años, con

una media de 45.30 y una desviación estándar de 12.772. Respecto de la antigüedad, ésta oscila entre 1 a 25 años con una media de 9.50 y una desviación estándar de 8.670. Respecto de la escolaridad de los encuestados se tiene que el 10% tiene estudios de bachillerato, 30% de licenciatura y 60% de maestría.

Respecto de los factores que integran el instrumento del clima organizacional se obtuvieron los siguientes, tal y como se especifica en la tabla 1:

Tabla 1

Estadísticos descriptivos del clima organizacional

Factor	Media	Desviación estándar
Clima laboral	35.70	8.667
Aspectos físicos	14.70	2.406
Normatividad	15.80	4.940
Innovación	6.90	1.729
Total	73.10	14.201

Nota. Resultados obtenidos del programa SPSS.

Como es posible observar, se tiene una media de la puntuación total del clima organizacional de 73.10, lo cual implica que se cuenta con un clima organizacional satisfactorio en la institución. Cabe destacar que, la escala de interpretación del clima organizacional es la siguiente: De 18 a 27 puntos obtenidos, implica un mal clima organizacional; de 28 a 54 puntos se tiene un clima organizacional regular; de 55 a 81 puntos corresponden a un buen clima organizacional y, finalmente, de 82 a 108 puntos implica un excelente clima organizacional.

En términos generales, se obtuvieron los siguientes resultados: El 70% de los colaboradores considera que se tiene un buen clima organizacional, el 20% considera que se tiene un excelente clima y el 10% percibe un mal clima organizacional.

Una vez realizado lo anterior, se procedió a la realización de las siguientes correlaciones, las cuales se especifican en la tabla 2:

Tabla 2.

Determinación de correlaciones entre los factores del instrumento de clima organizacional

		Edad	Antigüedad	Nivel de estudios	Clima laboral	Aspectos físicos	Normatividad	Innovación
Edad	Correlación	1	.410	-.055	-.079	-.344	.258	.027
	Sig.		.239	.879	.827	.331	.471	.942
Antigüedad	Correlación	.410	1	-.227	-.298	-.152	-.042	.167
	Sig.	.239		.529	.403	.675	.909	.645
Nivel de estudios	Correlación	-.055	-.227	1	.426	-.163	-.414	-.136
	Sig.	.879	.529		.220	.652	.235	.707
Clima laboral	Correlación	-.079	-.298	.426	1	.224	.507	.546
	Sig.	.827	.403	.220		.533	.135	.102
Aspectos físicos	Correlación	-.344	-.152	-.163	.224	1	.368	.393
	Sig.	.331	.675	.652	.533		.295	.262
Normatividad	Correlación	.258	-.042	-.414	.507	.368	1	.713*
	Sig.	.471	.909	.235	.135	.295		.021
Innovación	Correlación	.027	.167	-.136	.546	.393	.713*	1
	Sig.	.942	.645	.707	.102	.262	.021	.027

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

Nota. Resultados obtenidos del programa SPSS.

Acorde con lo anterior, es posible especificar que existe una correlación positiva (.713) entre el factor Normatividad e Innovación, lo cual implica que entre mayor apego a la normatividad y disciplina institucional se percibe una mayor necesidad de establecer cambios en el ambiente laboral.

A continuación se presentan en la tabla 3, las correlaciones encontradas entre los factores que integran el instrumento de clima organizacional y la percepción que tiene el colaborador del mismo.

Cabe destacar que, a partir del análisis de fiabilidad del instrumento, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.869.

Tabla 3
Determinación de correlaciones entre los factores del instrumento y la percepción del clima organizacional

		Clima laboral	Aspectos físicos	Normatividad	Innovación	Total
Clima laboral	Correlación	1	.224	.507	.546	.891**
	Sig.		.533	.135	.102	.001
Aspectos físicos	Correlación	.224	1	.368	.393	.482
	Sig.	.533		.295	.262	.158
Normatividad	Correlación	.507	.368	1	.713*	.807**
	Sig.	.135	.295		.021	.005
Innovación	Correlación	.546	.393	.713*	1	.770**
	Sig.	.102	.262	.021		.009
Total	Correlación	.891**	.482	.807**	.770**	1
	Sig.	.001	.158	.005	.009	
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).						
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).						

Nota. Resultados obtenidos del programa SPSS.

Se encontró una correlación positiva entre el factor "Clima laboral", entendido como las características positivas de la relación jefe-colaborador, y la percepción del clima organizacional, que en este caso y en promedio, es considerado como bueno.

Del mismo modo, se encontró una correlación positiva entre el factor "Normatividad" y el clima organizacional, así como el factor "Innovación" y el clima organizacional. Como se mencionó, el factor "Innovación" se refiere al trabajo novedoso o cambiante que prevalece en el ambiente laboral, así como si fuera necesario establecer cambios.

Cabe destacar que no existen correlaciones significativas entre edad, antigüedad, nivel de estudios y género y la percepción que se tiene del clima organizacional.

II.9 Resultados de la investigación

Acorde con García-Saisó, *et. al.*, (2014), el clima que prevalece en una organización resulta de la expresión que el individuo hace acerca de las características internas de ésta, en donde el individuo participa desempeñándose e interactuando con otros. Así, los elementos que conforman, lo que las personas perciben como control, regulará su comportamiento.

Acorde con los resultados obtenidos en la presente investigación, es posible identificar que el clima organizacional se encuentra determinado por un conjunto de atributos que son percibidos y que coadyuvan en la interacción de sus colaboradores en su ambiente. Es por ello que, un clima organizacional satisfactorio favorece el rendimiento del trabajador, así como su bienestar personal.

Para el caso del primer factor resultante, a saber, clima laboral, cabe destacar que se obtuvo una percepción positiva de las relaciones entre el jefe-subordinado, la cual favorece el comportamiento organizacional a través de la valoración favorable del clima organizacional.

Respecto de la normatividad, se obtuvo una relación positiva con la percepción del clima organizacional, la cual normada por el tipo de supervisión, seguimiento de normas y disciplina que perciben los trabajadores en el ambiente laboral. Del mismo modo, se relaciona con el factor de cambio dentro de la institución o de un nuevo enfoque de trabajo.

Finalmente, se presentó una relación positiva entre el factor Normatividad e Innovación, lo cual implica que entre mayor apego a la normatividad y disciplina institucional se percibe una mayor necesidad de establecer cambios en el ambiente laboral.

Como se ha observado, el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento su ambiente, para así alcanzar un mejoramiento de la productividad, sin perder de vista el capital humano.

III. CONCLUSIONES

Hoy en día, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan, debido a los procesos de cambio y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos.

Es tal la importancia que hoy se le otorga al talento humano como piedra angular del éxito de una empresa, por lo que su gestión es considerada como la esencia de la gerencia empresarial. La gestión del talento humano constituye por tanto, un factor básico para que la organizaciones puedan obtener altos

niveles de productividad, calidad y competitividad (Terán & Leal, 2009).

Rodríguez *et al.*, (2011) afirma que el clima organizacional es necesario para incrementar la productividad, reducir el ausentismo, los costos y conducir posibles modificaciones en las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a mantener una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.

El clima organizacional le brinda vitalidad y dinamismo a los sistemas organizativos, lo cual permite una mayor productividad por su vinculación con el recurso humano. Este fenómeno ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición para la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa. Es por ello que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio.

La evaluación del clima organizacional permite determinar cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre éstos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de las instituciones.

A manera de síntesis, el clima organizacional es definitivo en la toma de decisiones en las organizaciones y en la forma de cómo se dan las relaciones personales dentro y fuera de la misma. Es por ello que, un clima organizacional satisfactorio implica la integración de objetivos organizaciones y personales, una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones con autonomía para cada uno de los miembros, estilos de liderazgo adecuados, confianza, consideración y apoyo mutuo entre los diferentes niveles, así como el reconocimiento de los atributos individuales, lo cual impacta de manera positiva en la organización, favoreciendo su posicionamiento en el entorno competitivo.

REFERENCIAS

- Arismendy, M. y Santis, E. (2011). Clima organizacional y desempeño laboral una reflexión cualitativa, en las universidades del departamento de la guajira. *Panorama Económico* 19(1): 163-176.
- Arribas, D. y Pereña, J. (2015). *CompeTEA*. España: TEA Ediciones.
- Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Chaparro, M. y Urra, M. (2015). Competencias básicas y genéricas: una visión desde los trabajadores sociales ubicados en el área de Gestión del Talento Humano. *Hojas y Hablas*. 10(1): 54-69.
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y gestión*. 33(1).
- Chiang, M. y San Martín, N. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*. 17(54): 159-165.
- Chiang, M., Méndez, G. y Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoría*, 19 (2): 21-36.
- Cubillos, B., Velásquez, F. y Reyes, M. (2014). *Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado*. 5(10): 69-73
- Delgado, V. (2009). El Modelo de Competencias Laborales: Base para la Gestión del Talento Humano En Las Organizaciones. *Económicas CUC*. 30(30): 25-38.
- Del Toro, J., Salazar, M. y Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clío América*. 5(10): 204-227.
- García-Saisó, A., Ortega-Andeane, P. & Reyes-Lagunes, I. (2014). Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de Investigación Psicológica - Psychological Research Records*, 4 (1), 1370-1385.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. 5ta. edición. México: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2016). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L. y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*. 26(1): 5-15.

- Ojeda, A., & Hernández, J. (2012). Las Competencias Laborales: Una Construcción Recíproca entre lo Individual y lo Grupal. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17 (1), 171-187.
- Palmar G., R., & Valero U., J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17 (39), 159-188.
- Pardo, C. y Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*. 5(11): 39-4.
- Rodríguez, A., Paz, M., Lizana, J. & Cornejo, F. (2011). Clima y Satisfacción Laboral Como Predictores Del Desempeño: En Una Organización Estatal Chilena. *Salud & Sociedad*, 2 (2): 219-234.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*. 39(2):385-393.
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P. y Perdomo, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*. 41 (1): 115-129.
- Terán, W. y Leal, M. (2009). Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. 5(2): 30-47.
- Toro, F. (2010). Validación psicométrica de un conjunto de instrumentos que evalúan efectos individuales de diversos factores psicosociales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(2), 193-225.
- Yamakawa, P. y Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Univ. Empresa*, (21): 93-115.