

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA SALUD

CARRERA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

TEMA:

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA EMPRESA MISSION PETROLEUM DE LA CIUDAD DE
QUITO, EN EL AÑO 2018”

**Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Psicólogo General
de la Universidad Tecnológica Indoamérica.**

Autor

Ocles Chala Víctor

Tutora

Lcda. Guerra Paulina M.Sc

Quito 2020

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRBAJO DE TITULACIÓN

Yo, Paulina Guerra, con C.I. en mi calidad de tutora del trabajo de titulación nombrado por el Comité Curricular de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Salud de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

Certifico:

Que el trabajo de Titulación “El clima organizacional y su relación con el desempeño en trabajadores en la Empresa “Mission Petroleum” de la ciudad de Quito en el año 2018”, desarrollado por Ocles Chala Víctor Hugo, estudiante de la Carrera de Psicología para optar por el Título de Psicólogo General ha sido revisado en todas sus partes y considero que dicho informe investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, para ser sometido a sustentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador.

Quito, Enero de 2020

Lcda. Paulina Guerra M.Sc

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

El abajo firmante, en calidad de estudiante de la Carrera de Ciencias Psicológicas de la Universidad Indoamérica, declara que los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de su persona como autor de este trabajo de titulación.

Quito, 20 de enero 2020

Ocles Chala Víctor

C.I. 1722521521

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Ocles Chala Víctor Hugo, declaro ser autor del Proyecto de Tesis, titulado (a) “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO EN TRABAJADORES EN LA EMPRESA “MISSION PETROLEUM” DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2018”, como requisito para optar al grado de “Psicóloga”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamerica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los del mes de Enero del 2020, firmo conforme.

Autor: Ocles Chala Víctor Hugo

Firma.....

Número de Cédula: 172252152-1

Dirección: Av. Diego de Villanueva y Bartolome de la Rosa o3-01

Correo Electrónico: yitoakoo4@gmail.com

Teléfono: 2473183

Celular: 0996379552

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de investigación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “El clima organizacional y su relación con el desempeño en trabajadores en la Empresa “Mission Petroleum” de la ciudad de Quito en el año 2018”, previo a la obtención del Título de Psicólogo General, reúne los méritos suficientes para ser sometido a disertación pública.

Para constancia firman:

.....

PRESIDENTE

DR. ANDRÉS SUBÍA MSC

.....

VOCAL 1

LCDA JACQUELINE GORDON MSC

.....

VOCAL 2

MSC. IRINA FREIRE MUÑOZ

Quito, de Enero del 2020

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a toda mi familia, maestros a lo largo de la carrera, en especial a mi Padre y Abuelita que durante este tiempo se convirtieron en la base fundamental para conseguir una gran meta que la tenía desde que inicio mi carrera estudiantil.

Con Cariño

Víctor

AGRADECIMIENTO

En forma general a todos los que están en la Universidad Tecnológica Indoamérica, a mi tutora de proyecto de grado, a todos los maestros que me impartieron su conocimiento en fin a los maravillosas anécdotas en las que viví en esta gran institución.

Víctor

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR	IV
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	2
CAPÍTULO I.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
EL PROBLEMA.....	5
CONTEXTUALIZACION.....	7
ANTECEDENTES.....	8
CAPÍTULO II MARCO TEORICO	¡Error! Marcador no definido.
CLIMA LABORAL	¡Error! Marcador no definido.
CARACTERISTICAS	17
TIPOS	22
CAUSAS Y CONSECUENCIAS.....	31

CARACTERISTICAS DE UN CLIMA SANO	33
IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	35
CARÁCTER ESPECIFICO Y GENERAL	37
COMPONENTES DE CLIMA ORGANIZACIONAL; Error! Marcador no definido.	
EFFECTOS EN LA MOTIVACION	Error! Marcador no definido.
LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA	42
CARACTERISTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA	45
CARACTERISTICAS DE LAS CULTURAS EXITOSAS	46
LA PERCEPCION Y EL CLIMA LABORAL	48
VARIABLE DEPENDIENTE DESEMPEÑO	52
DESEMPEÑO	53
EVALUACION DE DESEMPEÑO	56
OBJETIVOS DE LA EVALUACION	57
IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	59
USOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	61
PARÁMETROS DE DESEMPEÑO	6; Error! Marcador no definido.
OBSERVACIONES EN EL DESEMPEÑO	64

DESAFIOS Y PROBLEMAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	66
ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO	68
RESPONSABILIDADES EN LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	¡Error!
Marcador no definido.	
LA ENTREVISTA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO ¡Error!	Marcador no
definido.	
JUSTIFICACIÓN.....	71
OBJETIVOS	72
OBJETIVO GENERAL	72
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	72
CAPÍTULO III	73
METODOLOGÍA	74
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	75
CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	76
POBLACIÓN Y MUESTRA	77
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN.....	79
INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	81
TEST EDCO	79

INVENTARIO DE DESEMPEÑO.....	81
PROCEDIMIENTO PARA OBTENCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	83
CAPÍTULO IV	85
ANÁLISIS DE RESULTADOS	86
CAPÍTULO V.....	¡Error! Marcador no definido.
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ¡Error! Marcador no definido.	90
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	92
DISCUSIÓN	93
CAPÍTULO VI.....	94
PROPUESTA.....	94
TEMA	95
JUSTIFICACION	96
OBJETIVOS	96
GENERAL	96
ESPECÍFICOS	97
PROPOSITO DEL PROGRAMA	98
ESTRUCTURA TÉCNICA	98

DISEÑO TÉCNICO DE LA PROPUESTA	99
DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	100
BIBLIOGRAFÍA	101

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 POBLACION	¡Error! Marcador no definido.
TABLA 2 POBLACION DE LA INVESTIGACION	85
TABLA 3 CALIFICACION DE DESEMPEÑO	86
TABLA 4 CALIFICACION DESEMPEÑO	87
TABLA 5 RESULTADO DE SUB-DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	88
TABLA 6 PUNTUACIÓN MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA DE CLIMA LABORRAL	89
TABLA 7 PUNTUACIÓN MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA DE DESEMPEÑO	90
TABLA 8 CORRELACIÓN DE VARIABLES	92
TABLA 9 CORRELACION	93
TABLA 10 DESARROLLO OPERATIVO	94
TABLA 11 DESARROLLO DEL TALLER 1	95

TABLA 12 DESARROLLO DEL TALLER 2.....	95
TABLA 13 DESARROLLO DEL TALLER 3.....	96
TABLA 14 DESARROLLO DEL TALLER 4.....	97
TABLA 15 DESARROLLO DEL TALLER 5.....	98
TABLA 15 PRESUPUESTO.....	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICA 1 LOS DISTINTOS ESTRATOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL..... **¡Error! Marcador no definido.**

GRÁFICA 2 DISTRIBUCIÓN DE POBLACIÓN..... 76

GRÁFICA 3 RESULTADOS DE NIVELES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 78

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA SALUD
CARRERA DE PSICOLOGÍA

TEMA: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO EN TRABAJADORES EN LA EMPRESA “MISSION PETROLEUM” DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2018.

AUTOR: Víctor Ocles Chala.

TUTOR: Lcda. Paulina Guerra.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe investigativo tuvo como objetivo: “Analizar la correlación entre clima organizacional y desempeño en trabajadores de la empresa “Misión Petroleum” de la ciudad de Quito en el 2018”, para ello se consideró un enfoque cuantitativo de alcance correlacional de corte transversal y no experimental, donde no existió problemática determinada en un contexto específico se reconoció que la población no presentaba dificultades en el clima laboral entre sus compañeros, de la misma manera en lo que es el desempeño laboral, se realizó una investigación bibliográfica que permitiera comprender las distintas problemáticas, sustentando un marco teórico que permitiera buscar distintas alternativas de solución. El enfoque metodológico de tipo cuantitativo permitió analizar e interpretar estadísticamente los resultados de la investigación de campo, toda vez que se aplicaron los test “EDCO” para la valoración del clima organizacional y el test de “DESEMPEÑO” para evaluar la afectación de desempeño de los trabajadores en un grupo de 100 trabajadores de variables cantidades de los trabajadores que laboran en la empresa. Los resultados obtenidos determinaron que de acuerdo a los resultados se tiene un nivel de significancia de valor p de 0.312, siendo mayor a 0.05 como nivel de significancia, y con un 95% de intervalo de confianza, por lo que se puede interpretar que No se rechaza la hipótesis nula, lo que significa: No hay relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa MISSION PETROLEUM. En este caso como no existió una correlación entre las dos variables se diseña una propuesta de mantener y elevar estos niveles que arrojaron, en lo que es crear un buen ambiente laboral con diferentes técnicas que aprenderán los empleados, con el fin de mantener y fortalecer el buen clima laboral.

PALABRAS CLAVE: Clima, Organización, Desempeño, Trabajadores

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA SALUD
CARRERA DE PSICOLOGÍA

**THEME: THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS RELATIONSHIP
WITH THE PERFORMANCE IN WORKERS IN THE COMPANY "MISSION
PETROLEUM" IN QUITO CITY IN 2018**

AUTHOR: Víctor Ocles Chala.
TUTOR: Lcda. Paulina Guerra

ABSTRACT

This investigative report was intended: "To analyze the correlation between organizational climate and performance in workers of the company "Mission Petroleum" in the Quito city in 2018", for it was considered a quantitative approach of correctional scope of cross-sectional and non-experimental cut, where there was no problem determined in a specific context it was recognized that the population did not present difficulties in the labor climate between its companions, of the same way in what is the labor performance, a bibliographic investigation was made that allowed to understand the different problems, sustaining a theoretical framework that allowed to look for different alternatives of solution. The quantitative methodological approach allowed analyzing and statistically interpreting the results of the field research, since the "EDCO" test was applied to assess the organizational climate and the "PERFORMANCE" test to assess the impact of workers' performance in a group of 100 workers of variable quantities of the workers working in the company. The results obtained determined that according to the results there is a significance level of p-value of 0.312, being greater than 0.05 as a significance level, and with a 95% confidence interval, so it can be interpreted that the null hypothesis is not rejected, which means: There is no relationship between the organizational climate and work performance in the workers of the company MISSION PETROLEUM. In this case, since there was no correlation between the two variables, a proposal is designed to maintain and raise these levels, which is to create a good working environment with different techniques that employees will learn, in order to maintain and strengthen the good working environment.

KEYWORDS: Climate, Organization, Performance, Workers

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo comprende “Los niveles de clima organizacional y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la empresa Mission Petroleum en la ciudad de Quito en el año 2018”, mismo que pretende determinar la existencia correlativa entre estas dos variables. Por ello, el trabajo está compilado en seis capítulos los cuales se mencionan a continuación con su respectivo contenido:

CAPÍTULO I, EL PROBLEMA: se enfoca en el problema que se ha determinado en la empresa Mission Petroleum, siendo este los niveles de clima laboral y su vinculación con el Desempeño laboral; se analiza las dos variables mediante el planteamiento del problema, la contextualización. Así también se sirve de una justificación y el planteamiento de objetivos general y específicos respectivamente.

CAPÍTULO II, MARCO TEÓRICO: se sustenta con un marco conceptual, en donde se da explicaciones y un análisis de diferentes autores que hablan acerca de las variables dependiente e independiente.

CAPÍTULO III, METODOLOGÍA: se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados de la investigación a través de los reactivos aplicados a los trabajadores, cuyos instrumentos fueron el test EDCO y la evaluación de Desempeño de la empresa Mission Petroleum; comprobación de la hipótesis por medio del método estadístico.

CAPÍTULO IV, ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS: se realiza el análisis de resultados donde se mira si existe o no existe una correlación entre las dos variables.

CAPÍTULO V, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: se fundamentan las conclusiones y recomendaciones que se han propuesto en la

investigación, las cuales permiten la identificación de una propuesta para mitigar el problema de investigación.

CAPÍTULO VI, LA PROPUESTA: consta específicamente de la propuesta, para ello se ha tomado en consideración la elaboración de talleres, con la intención de mejorar la autoestima de los docentes, cada taller está compuesto de cuatro fases, un rapport introducción procedimiento y cierre.

CAPÍTULO VI, LA PROPUESTA: consta específicamente de la propuesta, para ello se ha tomado en consideración la elaboración de talleres psicoeducativos, con la intención de mejorar la autoestima de los docentes. Cada taller está compuesto de cuatro fases, un rapport, introducción, procedimiento y cierre.

Por último, se encuentra la bibliografía y los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Contextualización

En la actualidad el Clima Organizacional es considerado como una de las problemáticas de mayor evolución en los últimos años y que tiene impacto en el entorno laboral siendo una de las principales causas que afectan a la salud física y mental de una persona; en consecuencia es importante la investigación de los problemas que existen en los lugares de trabajo y de esta manera precautelar la salud integral del ser humano y en virtud a ello reducir pérdidas para la empresa a causa de ausencia por enfermedades, renuncias de los trabajadores que disminuirán la productividad de la empresa. Las causas de mal clima laboral pueden ser múltiples, entre ellas se puede considerar a la autoestima como un influyente para dar lugar al estrés incitando a su medición a través de esta investigación; de modo que permitirá identificar si estas variables poseen relación en la población objeto de estudio. Entendiendo la autoestima como uno de los principales elementos para el desarrollo mental del ser humano, básicamente se refiere a la percepción que tiene un individuo sobre sí mismo. En ocasiones, esta valoración puede verse afectada por diversos factores provocando reacciones negativas en la persona; la investigación planteada es determinar esta correlación entre clima laboral y si esta influye en el desempeño entendido como el conjunto de sus niveles de escalas de las condiciones laborales a las que es sometido un individuo estas pueden ser por una excesiva carga de trabajo, dilemas con los demás compañeros de trabajo, mala relación entre compañeros y familiares. Siendo así la presente investigación está encaminada en el análisis de los niveles de clima laboral de los trabajadores en la empresa Mission Petroleum; es así que el presente trabajo de investigación pretende determinar aquellos elementos o factores que originan el clima laboral y su relación con la autoestima.

ANTECEDENTES

La investigación del clima cobra sentido por el interés en conocer y comprender el comportamiento de los individuos en el contexto laboral, en entender las formas en que los miembros de una organización experimentan, sienten, esa organización (Schneider, 2000). Desde los primeros trabajos de investigación (Lewin, Lippitt y White, 1939), el clima se ha convertido en uno de los tópicos más influyentes en la investigación del comportamiento organizacional. No obstante, cuando intentamos definirlo, nuestra primera impresión es de cierta confusión y ambigüedad, así Schneider (1990) indicó que dicho reto era como intentar "clavar gelatina en la pared". A pesar de ello, se adoptará una de las definiciones más extendidas en la literatura sobre clima, la propuesta por Schneider y colegas (Schneider, Ehrhart y Macey, 2011) que definen el clima como el conjunto de percepciones compartidas relacionadas con las políticas, prácticas y procesos así como las conductas que una organización recompensa, apoya y espera en un contexto laboral y el significado psicológico que ellas adquieren para sus miembros.

De esta definición extraemos dos notas de interés (Kuenzi y Schminke, 2009). En primer lugar, el clima es un constructo perceptual más que una característica objetiva de la organización (James y Jones, 1974; Schneider, 2000), por lo que es conceptualizado como conjuntos de descripciones que se basan en las percepciones de las características, eventos y procesos organizacionales (Ostroff, Kinicki y Tamkins, 2003). Los individuos no responden directamente al contexto laboral sino que antes perciben e interpretan ese contexto (Carr, Schmidt, Ford y DeShon, 2003), adquiriendo significado psicológico para cada uno de ellos (James et al., 2008). En segundo lugar, el clima es un fenómeno colectivo. Sus orígenes descansan en las percepciones individuales, pero es una propiedad de la organización. Así, el clima operacionalizado a niveles superiores de análisis (equipos, áreas, etc.) se suele definir como las percepciones compartidas por los miembros de ese equipo o unidad de nivel superior (Schneider, Ehrhart y Macey, 2013).

La evolución del estudio del clima organizacional no ha estado exenta de polémicas y dilemas, entre ellas, la fundamentación teórica, la dimensionalidad del clima y los asuntos metodológicos relacionados con la agregación de las percepciones individuales. Sin embargo, pese a estas dificultades, su estudio ha proporcionado una "alternativa necesaria a las teorías de la motivación para todo lo que ocurre a las personas en el contexto laboral" (Schneider y Reichers, 1983; p.20). Este progreso se ha mostrado en evidencias sobre sus antecedentes, efectos y factores que influyen en la eficiencia organizacional, en el diseño de intervenciones para mejorar las prácticas y procedimientos de los sistemas estratégicos de recursos humanos (Bowen y Ostroff, 2004; James et al., 2008) y en la superación de los dilemas (Bliese, 2000; Carr et al., 2003; Klein et al., 2000; Schneider et al., 2011). De igual manera, la evolución del estudio del clima condujo a los investigadores desde su consideración como un concepto global o molar, con la presunción de que los individuos desarrollan percepciones globales o sumarias de su organización (James y Jones, 1974; Schneider y Bartlett, 1968), hasta la emergencia de los climas estratégicos y específicos centrados en la consecución de metas relevantes para la organización (Schneider, 1975). En la actualidad, la investigación está retomando el estudio de los climas globales, conceptualizándolos como fuentes de los climas estratégicos y específicos (Kuenzi y Schminke, 2009; Schneider et al., 2011) e incluyéndose en diferentes marcos teóricos y tendencias actuales preocupadas en la consecución del bienestar psicosocial de los empleados (p.e., psicología positiva organizacional) y en la construcción de organizaciones más saludables (Luthans, Norman, Avolio y Avey, 2008; Salanova, Llorens, Cifre y Martinez, 2012).

En este sentido, la formación del clima se fundamenta en los procesos de interacción social de los miembros de los equipos, unidades u organizaciones. Esta aproximación basada en el interaccionismo simbólico (Blumer, 1969; Schneider y Reichers, 1983), propone que la similitud en las percepciones de clima de los empleados se desarrolla a partir de las interacciones entre ellos (Reichers y Schneider, 1990). A través de la interacción social, los empleados comparten los significados

que atribuyen a los eventos y prácticas organizacionales, construyendo socialmente el clima. Además, la investigación ha mostrado que cuando las personas trabajan juntas, pueden compartir creencias y experiencias afectivas y, así, muestran unos patrones motivacionales y conductuales similares (González-Romá, Peiró, Subirats y Mañas, 2000). Los miembros de los grupos dentro de las organizaciones tienden a experimentar las mismas políticas, decisiones y efectos, lo que previsiblemente conduzca a la emergencia del clima en esas unidades de trabajo, en nuestro caso, las áreas administrativas en las que se estructura la administración universitaria (Howe, 1977; Schneider, 1975). Del mismo modo, el modelo del procesamiento social de la información formulado por Salancik y Pfeffer (1978) y la teoría social cognitiva de Bandura (2001) nos explican cómo los empleados intercambian opiniones sobre los acontecimientos importantes de la organización (políticas, decisiones, etc.) con otros miembros de los grupos o unidades, alcanzando consensos en su interpretación de dichos acontecimientos para poder comprender sus propias experiencias organizacionales. Así, los empleados modelan sus propias conductas a través de la observación de los estímulos contextuales, especialmente de las conductas de otros empleados (jefes y compañeros), e identifican indicios sociales sobre conductas y normas que son deseables en la organización. En este proceso de interacción continuo y repetitivo, el clima se expande y se refuerza en toda la organización y en sus áreas administrativas (Craig-Wallace et al, 2011; Dragoni, 2005). Este, sin lugar a dudas, es un aspecto relevante en la conceptualización del clima: proporcionar evidencia de que las percepciones de clima a nivel individual emergen hasta convertirse en un fenómeno a nivel de unidad o de área administrativa (Kozlowski y Klein, 2000; Morgeson y Hoffman, 1999).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Clima laboral

El clima laboral es el entorno en el que se desenvuelve el trabajo cotidiano, este afecta a las organizaciones tanto que puede influir directamente en la productividad y satisfacción de los trabajadores. Un mal clima laboral poner en riesgo la supervivencia de la empresa, ya que éste afecta directamente al talento humano (el personal) que es el principal recurso en las organizaciones. Por ello el buen clima laboral es de gran importancia para la productividad laboral y conseguir grandes éxitos para la empresa.

Es por ello que para los administradores y gerentes, es de vital importancia entender las percepciones de los empleados respecto a diferentes aspectos organizacionales como pueden ser: la motivación, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, el sentido de pertenencia, el sentimiento de ser retribuido, la disponibilidad de recursos, la estabilidad laboral, la claridad y coherencia en la dirección así como los valores colectivos; elementos que están directamente relacionado con el clima laboral.

De acuerdo a ello, Chiavenato (2007) nos da la siguiente definición: “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: 1. Se percibe o experimenta por los miembros de la organización. 2. Influye en su comportamiento” (p. 59). Es por esto que los administradores y gerentes deben estar atentos a las percepciones de los trabajadores, ya que las mismas influyen directamente en el comportamiento de los trabajadores lo que puede causar una

disminución en el desempeño laboral por una clara falta de motivación causada por el clima laboral percibido.

Como el clima influye en el comportamiento de los trabajadores, éste está directamente relacionado con los niveles de motivación en los trabajadores, si la motivación es baja existen altas probabilidades que esté relacionado a la percepción del trabajo de forma negativa. Al respecto Chiavenato (2007) comenta:

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. (Chiavenato, 2007, p. 58)

Por ello, un buen clima laboral es de beneficio y es de gran necesidad para orientar a los trabajadores hacia los objetivos de la empresa; un mal clima entonces tiene la capacidad de destruir el ambiente del trabajo, generando situaciones de conflicto y malestar en los empleados y esto genera bajo rendimiento laboral que evidentemente afecta de forma directa a la organización.

En otra definición, Arnold, Randall et al. (2012) comenta que: “El clima organizacional se trata de las percepciones de los empleados sobre cómo funciona su organización” (Arnold, Randall, 2012, p.419). En cierta forma podemos decir que el clima organizacional tiene que ver con la atmósfera psicológica de todas las áreas y departamentos en una organización, ya que se encuentra estrechamente conectada con el manejo social de los administradores, jefes y directivos, y con las conductas que tienen hacia los trabajadores, así como la manera en la que se relacionan con ellos.

Al referirnos al clima laboral como la atmósfera psicológica tenemos presente lo que expresan Arnold, Randall et al. (2012) al respecto que “El clima

organizacional se constituye en una fuente de estrés si la persona cree que la forma en que funciona la organización es injusta, o quizá poco clara e impredecible, lo que podría conducir a la ambigüedad de roles” (Arnold, Randall et al., 2012, p.419). Esto nos indica una clara referencia de cómo puede afectar el clima laboral directamente a los trabajadores y como esto puede influir directamente en el desempeño del buen rol laboral. Por ello, el logro de un buen clima laboral en las organizaciones es responsabilidad directa de los administradores, que con una buena cultura laboral y con su manera de gerenciar preparar un camino adecuado para que el clima se desarrolle plenamente de forma positiva.

Cuando se habla del clima laboral, éste se podría relacionar con el estado anímico de los trabajadores de una organización, en consecuencia dicho estado de ánimo puede ser muy variable por la naturaleza humana, pero es vital para la empresas lograr mantener este estado de forma positiva para lograr mantener elevada la satisfacción de los empleados y así lograr mantener altos niveles de productividad.

El Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad. En este sentido, conocer y comprender la forma como los empleados de una entidad perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad. (Zuluaga, Baraya et al. 2001, p. 13)

Es por ello que es vital para las organizaciones entender la importancia que tiene el clima laboral y que los administradores y gerentes tengan consciencia de que esta percepción del ambiente de trabajo puede ser determinante para que un trabajador se sienta motivado a realizar su trabajo con eficiencia y eficacia teniendo un alto nivel de desempeño laboral lo que le traerá como consecuencia una mayor calidad de vida en el trabajo, tomando en cuenta que el ser humano pasa la mayor

cantidad de horas diarias en su lugar de trabajo, y si éste es de su agrado su calidad de vida será mejor.

Las percepciones las podemos definir según Zuluaga, Baraya et al. (2001) como: “aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, y motivaciones” (Zuluaga, Baraya et al.2001 p. 13).

Entendiendo las percepciones de los trabajadores como ese punto de unión entre las condiciones laborales y las conductas de los empleados podemos comenzar a comprender su comportamiento como una consecuencia directamente relacionada al clima laboral y poder establecer así los agentes influyentes en dichas percepciones que pueden estar generando el alto o bajo niveles de rendimiento en el desempeño del trabajador.

2.2. Características del concepto de Clima Organizacional

Cuando se habla del clima organizacional se plantea que el clima son características de una organización, lo que significa que tal como son los rasgos de personalidad de un ser humano el clima son los rasgos característicos de una organización y su ambiente, atmosfera o sistema social de relaciones. El clima es de suma importancia en el desarrollo de una organización, en su evolución y su adaptación al exterior. De acuerdo a Brunet (1987) “El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo puede constituir su personalidad” (Brunet , 1987p. 12). Es por ello que así como la personalidad de un individuo influye en su comportamiento el clima organizacional influye en el comportamiento de los que así lo integran.

Los elementos que componen el clima organizacional pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo. “El clima está determinado en su mayor parte

por las características, la conducta, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización” (Brunet, 1987, p. 13). Los diferentes elementos que componen el clima independientemente de su variabilidad influyen directamente en la conducta y desempeño de los trabajadores.

Otra de las características del clima es que “es fenomenológicamente exterior al individuo, quien por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su a su naturaleza” (Brunet, 1987, p. 13). El clima pese a ser exterior del individuo el mismo influye en la conducta de este, ya que los individuos expuestos al clima se ven afectados por las percepciones que tienen de éste.

Igualmente, las percepciones de los trabajadores influyen en el clima laboral. Por ello “el clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (las percepciones no es siempre consiente) (Brunet, 1987, p. 13). Los seres humanos no siempre son conscientes de las percepciones que tienen, ya que estamos acostumbrados a filtrar información, por lo que muchas veces no tenemos presente lo que se percibe pero de alguna forma inconsciente influye en el comportamiento de los individuos.

El clima por tanto, tiene una consecuencia directa sobre el comportamiento. Por ello, “es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento” (Brunet, 1987, p. 13). Si el clima está dotado de sus propias características como una personalidad organizacional es determinante que influya en los individuos como las personas influyen en otras personas.

Asimismo, se debe tener presente que esta especie de personalidad organizacional puede ser sana o insana, como las características del ser humano. Por tanto si el clima es sano tendrá resultados positivos en los trabajadores, sin embargo, si es insano trastornara las relaciones de los empleados entre sí.

2.3. Diferentes tipos de Clima

Cuando hablamos del clima laboral se puede plantear problemas conceptuales respecto a los grados o tipos de percepciones que tienen los trabajadores. El comportamiento de los trabajadores respecto al clima es caudado en gran medida por los administradores y por las condiciones laborales que los subordinados perciben. Por ello, es importante conocer los tipos de climas que existen para poder comparar y ver cuál se apega más a cada organización. Se debe tomar en cuenta hay diferentes autores que han especificado o definido diferentes tipos de clima.

Entre los tipos de clima encontramos el planteamiento de Likert citado por Brunet (1987) quien plantea en su teoría de los sistemas, dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, 1. Clima de tipo autoritario y 2. Clima de tipo participativo, cada uno de ellos con dos subdivisiones, los cuales son: 1.1. Autoritarismo explorador, 1.2. Autoritarismo paternalista, y 2.1. Consultivo, 2.2. Participativo en grupo.

Likert citado por Brunet (1987) describe el primer tipo autoritario y sus subdivisiones de la siguiente forma:

Clima de tipo autoritario. Sistema I - Autoritarismo explorador: En este tipo de clima la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y distribuye según una función puramente decente. Los empleados tienen que trabajar dentro de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad (...). Sistema II – Autoritarismo paternalista: Es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo a su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. (Brunet, 1987 p. 30-31)

Se puede determinar en líneas generales que de acuerdo a la teoría de Likert en su primer tipo de clima y sus dos subdivisiones que no hay una confianza en los empleados, básicamente estos no son considerados y tomados en cuenta, reinando un ambiente de poca motivación más bien basado en el miedo a la administración y de poco estímulo. Si recordamos la definición de clima como la percepción que tiene los trabajadores de su ambiente de trabajo, posiblemente este tipo de clima no tendría un grado alto de positividad.

El segundo tipo de clima descrito por Likert citado por Brunet (1987) es:

Clima de tipo participativo. Sistema III – Consultivo: tiene confianza en sus empleados. Las políticas y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación, se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima (...). Sistema IV - Participativo en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. El proceso de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento en función de los objetivos. (Brunet, 1987 p. 31-32)

En este último tipo de clima y sus subdivisiones en líneas generales se puede determinar que el clima laboral es el lado opuesto de la moneda del primer tipo y sus subdivisiones, en ellos hay confianza en los empleados, se les permite la participación, hay una comunicación de las partes y son tomadas en cuenta sus necesidades así como sus opiniones, teniendo presente el concepto de clima se pudiera decir que las percepciones de los trabajadores respecto al ambiente de trabajo

seguramente serán muy positivas, lo que permitirá tener trabajadores satisfechos y motivados en mejorar cada día y alcanzar los objetivos laborales.

Otros autores plantean diferentes tipos de clima de acuerdo a sus observaciones, así mismo, encontramos que no hay un consenso como tal de tipos de clima entre académicos, pese a que puedan ser muy parecida sus descripciones o distinciones de los tipos de clima laboral. Entre otros autores encontramos a Roussea (1988) citado en Furnham (2001) quien ha hecho una diferenciación conceptual entre cuatro tipos de clima los cuales son:

1. Clima Psicológico: es la percepción individual no agregada del ambiente de las personas: la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente (...). Diversos factores dan forma al clima psicológico, incluidos los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las de otra persona en el mismo ambiente para que sean significativas puesto que, por una parte, es posible que el ambiente próximo de un individuo sea peculiar (por ejemplo, cuando una sola persona realiza determinado trabajo) y, por la otra, las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones. (Roussea, 1988, p. 607)

Tenemos que tomar en cuenta respecto al clima psicológico es que el clima informado por la propia persona pudiera ser más una función de la personalidad del individuo y de su estructura cognoscitiva que de la organización en sí misma. Pudiera ser el caso por ejemplo de las personas neuróticas donde pudieran siempre percibir a la organización como amenaza independientemente de la realidad.

El segundo tipo de clima según Roussea (1988) citado en Furnham (2001) es:

2. Clima Agregado: Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico (por ejemplo, el trabajo en grupo, departamento, división, planta, sector, organización). Los climas agregados se construyen con base

en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal (o informal) y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones. La lógica de la agregación de información individual en el nivel unitario es el supuesto a priori en el sentido en que determinados grupos organizacionales o colectividades tienen un clima y que éstos pueden identificarse mediante pruebas de diferencia significativa entre unidades. (Rousseau, 1988, p. 607)

En cuanto al clima agregado se entiende que las percepciones individuales se justifican porque el consenso de percepciones debe implicar un significado compartido que se puede realizar en una definición de forma empírica de dicho consenso. Por lo que si el clima agregado es un fenómeno a nivel unitario real, querría decir que las personas deben tener menos experiencias desagradables, ya que se construye el clima dándole forma a partir del consenso de percepciones.

El tercer tipo de clima según Rousseau (1988) citado en Furnham (2001) es:

3. Climas Colectivos: Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos de comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. Los factores personales y situacionales se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores personales, como la administración y la experiencia laboral, el tiempo y el puesto actual y la edad explican algunos grupos, mientras que los factores situacionales, como el área funcional, la ubicación y los cambios otros. (Rousseau, 1988, p. 608)

En el clima colectivo entendemos que las interacciones entre los individuos tienen un papel de suma importancia para la determinación de las percepciones compartidas.

Finalmente el cuarto tipo de clima según Rousseau (1988) citado en Furnham (2001) es:

4. Clima Organizacional: El clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior). (...) El clima organizacional puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización. Esta distribución significa que la evaluación del clima emplea descriptores menos abstractos de las organizaciones desde el punto de vista de los informantes. (Rousseau, 1988, p. 608)

Si hablamos del clima organizacional podemos entender que es la percepción individual que tienen los sujetos sobre los atributos organizacionales y que estos pueden ser expresados en características como el liderazgo, sentido de la recompensa, reconocimiento etc.

2.4. Causas y consecuencias del clima

La importancia del clima laboral debe ser una prioridad en las organizaciones ya que los beneficios que se obtienen de un buen clima de trabajo son innumerables. Cuando se habla del clima laboral se puede decir que existen diferentes factores que interactúan para producir el clima y las formas en que esto puede suceder.

Según Furnham (2001) hay muchas formas de categorizar los factores que intervienen para producir el clima como: “1. Fuerzas externas: económicas, mercado, políticas, sociales, tecnológicas. 2. Historia organizacional: la cultura, los valores y los modelos de comportamiento organizacional. 3. Administración: la estructura organizacional los modelos de liderazgo (Furnham, 2001, p. 609).

Igualmente, cuando se habla del clima laboral este puede influir en las personas que están directamente relacionadas a dicho clima y que éstas influencias pueden afectar a todos los miembros de la organización y puede tener una gran influencia en

las conductas de los individuos que puede ser favorable o desfavorable a partir del significado de las percepciones que se tengas de la organización.

De acuerdo a esto Furnham (2001) comenta que se pueden distinguir dos tipos de influencia del clima en los individuos:

1. Influencia directa, que afecta a todos, o a casi todos, los miembros de la compañía o de alguna de sus subunidades.

2. Influencia interactiva, que existe cuando el clima tiene algunos efectos sobre el comportamiento de determinadas personas, un efecto distinto en otras y, posiblemente, ninguno en otras más. (Furnham, 2001, p. 609)

Asimismo, se debe tomar en consideración que la cultura de muchas organizaciones de alguna manera limita a los individuos por medio de reglamentos internos, prácticas de rutina instrucciones, tabúes y mandatos explícitos. (Furnham 2001, p. 609). Generándose formas de comportamiento de trabajo, de perder tiempo, de cooperar y de oposición como consecuencia de esta cultura organizacional. Por lo que se entiende que la cultura organizacional juega un papel fundamental en la generación del clima organizacional pudiendo ser favorable o desfavorable.

El papel de la capacitación es imprescindible si se quiere influir de forma positiva en el clima laboral. Moxnes y Eilertsen (1991) citados en Furnham (2001) comentan que: “unos cuantos investigadores han analizado la influencia de la capacitación en variables organizacionales como el clima. Sostienen que, así como las variables del clima facultan e interrumpen diferentes iniciativas de capacitación los programas pueden influir en el clima en general” (Moxnes y Eilertsen, 1991, p. 609).

Igualmente, existen diferentes factores, efectos y consecuencias del clima organizacional y que tienen un papel fundamental en las percepciones de los individuos. En este sentido Gordon y Cummins (1979) citados en Furnham (2001) sostienen que un sinnúmero de estudios has demostrado que algunos aspectos del clima tienen que ver con las utilidades de las empresas y clasificaron 13 de ellos:

1. La organización tiene objetivos claros.
2. La organización cuenta con planes definidos para lograr sus objetivos.
3. El sistema de planeación es formal.
4. La planeación es completa.
5. Se dispone de información para toma de decisiones.
6. Se utiliza la información para la toma de decisiones.
7. Existe una adecuada comunicación lateral.
8. En términos generales, las comunicaciones son buenas.
9. Las unidades entienden sus objetivos respectivos.
10. Existen medidas adecuadas de desempeño gerencial.
11. Los gerentes son perfectamente conscientes de los resultados que se esperan de ellos.
12. Los beneficios son competitivos.
13. Los sueldos se relacionan con el desempeño. (Gordon y Cummins, 1979,p. 610)

Se puede entender entonces que si las organizaciones presentan las características descritas estructurales y climáticas, es probable que sean organizaciones rentables de buen ambiente laboral, donde sus trabajadores tengan una percepción muy positiva de la empresa, por lo que se encuentren motivados y tienen por tanto altos niveles de desempeño.

Entre las causas y consecuencias del clima Field y Abelson (1982) citados en Furnham (2001) ofrecen un modelo que se presenta de forma clara donde tres aspectos de este modelo son de especial importancia:

En primer lugar, está la multiplicidad de influencias de las percepciones individuales del clima. Es posible que el comportamiento administrativo sea el medio más relevante mediante el cual se comunican estas influencias a los empleados, pero sólo es uno de los factores que determinan las percepciones del clima. Un segundo aspecto del modelo que merece atención es el efecto moderador del grupo de trabajo, la tarea y la personalidad de los empleados en las percepciones del clima. Finalmente, las características individuales modifican en una forma similar las respuestas al clima percibido. (Field y Abelson, 1982, p. 612)

Se determina entonces que la administración en las empresas tiene un papel determinante en la construcción de un buen clima, dependiendo de sus políticas y cultura de participación y de una buena comunicación entre los diferentes niveles permite elevar positivamente las percepciones del ambiente de trabajo. En tal sentido, Furnham (2001) comenta que: “la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral informada son las tres respuestas a las situaciones laborales que por lo general se cree que son las influidas por el clima organizacional” (Furnham, 2001, p. 612).

Por ello, cualquier organización que quiera lograr un desarrollo debe invertir y concentrarse en lo que ocurre dentro de su empresa, en las relaciones entre sus empleados midiendo la calidad de estas relaciones y las percepciones del ambiente de trabajo para determinar las causas y consecuencias del clima laboral.

2.5. Características de un Clima Organizacional sano

Cuando se habla de clima organizacional o laboral como un conjunto de percepción de los individuos en una organización, estas percepciones van estrechamente relacionadas como causas de la satisfacción y del desempeño laboral en las organizaciones. Básicamente “es un variable moderadora entre la estructura y los procesos en una organización y los resultados principales de los empleados” (Furnham, 2001, p. 601).

En esencia, la estructura de la organización y los procedimientos y procesos cotidianos influyen y determinan el clima, que a su vez, afecta el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores.

De acuerdo a Furnham (2001) “la creación de un clima sano y motivador es básicamente el resultado del comportamiento y estilo de liderazgo” (p. 601). La importancia del líder en toda organización es fundamental para el buen equilibrio y desarrollo de los trabajadores para que estos pueden ser cada día más competentes y puedan realizar su trabajo de forma eficiente y eficaz.

“El clima interno de una organización incluye la naturaleza de las redes de comunicación de las organizaciones, los sistemas de recompensa, el estilo de liderazgo, las técnicas para fijación de objetivos y otros factores” (Furnham, 2001, p. 601). Cada variable que interviene en el buen clima organizacional está determinada por la buena o mala percepción que tengan los trabajadores de las mismas lo que estaría generando el clima.

De acuerdo a Mullins (1989) citado en Furnham (2001) se puede esperar que un clima organizacional sano tenga los siguientes rasgos o características:

1. La integración de los objetivos organizacionales y personales.
2. Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones, y con autonomía para cada uno de los miembros.
3. Estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo.
4. Confianza, consideración, y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de la organización.
5. Reconocimiento de las necesidades y los intereses individuales y de las necesidades y las expectativas de las personas en el trabajo.
6. Atención al diseño y la calidad de la vida laboral.

7. Puestos desafiantes y responsables con altos estándares de desempeño.
8. Sistemas equitativos de recompensas basados en reforzamientos positivos.
9. Oportunidades para el desarrollo personal, profesional y el progreso.
10. Justicia en el trato y políticas y prácticas de relaciones industriales y de personal equitativa.
11. Análisis franco de los conflictos haciendo hincapié en el arreglo de las diferencias sin demoras o confrontaciones.
12. Funcionamiento democrático de la organización con oportunidades plenas para la consulta y la participación auténtica.
13. Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que se es un miembro necesario e importante en ella. (Mullins, 1989, p. 601-602)

Teniendo presente los rasgos y características mencionados los administradores y gerentes en las organizaciones pueden estar atentos a crear un clima en el que las personas se sientan motivadas a trabajar con entusiasmo y de manera efectiva lo que traerá como beneficio que los trabajadores día a día aumenten sus niveles de desempeño laboral porque están en un ambiente adecuado para ello.

2.6. Importancia del Clima Organizacional

En una forma específica el clima organizacional refleja los valores, creencias y actitudes de los trabajadores y a su vez dicho reflejo se transforma en elementos del clima. Es por ello, que para los administradores organizacionales es de vital importancia el diagnóstico del clima de sus empresas. De acuerdo a Brunet (1987) el diagnóstico del clima es importante por tres razones:

Primera, evaluar la fuente del conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Segunda, iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos

sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones. Tercero, seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (Brunet, 1987, p. 20)

De esta forma, los administradores pueden tener y mantener el control sobre el clima en sus organizaciones por lo que pueden así intervenir y mejorar las percepciones de los trabajadores y por ende el clima organizacional.

2.7. Carácter específico y general del clima organizacional

¿El clima organizacional se limita tal y como es percibido por los empleados a su unidad de trabajo inmediato o incluye a toda la organización? Es una pregunta válida cuando se habla de clima general o específico. Igualmente, podemos preguntar ¿el clima que percibe un empleado de su departamento es el mismo que perciben todos los empleados? De acuerdo a Brunet (1987) “en una empresa pueden haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden climas diferentes” (Brunet, 1987, p. 21). Si las empresas pueden entonces tener diferentes y múltiples climas los administradores tienen un gran reto por delante en cuanto al cómo implementar estrategias múltiples para mantener un buen clima laboral.

Igualmente, Brunet (1987) expresa que un trabajador:

Aun siendo miembro de una empresa particular, un empleado puede, sin embargo, ser miembro de diversas pequeñas organizaciones diferentes su grupo de trabajo, su departamento, su división, entre otros, que interactúan y coexisten con toda organización. De esta forma, los empleados que trabajan en mercadotecnia pueden percibir el clima de su empresa de una forma totalmente diferente a la de sus homónimos que trabajan en el departamento de contabilidad” (Brunet, 1987, p. 21)

Si las organizaciones pueden tener múltiples climas es totalmente entendible las diferencias entre los departamentos y áreas en una empresa, y se pudiera explicar el por qué unos departamentos pueden tener mejor desempeño que otros y empleados

más felices y satisfechos que otros. Asimismo, se pudiera entender la resistencia o la incomodidad de un trabajador al tener que cambiar de departamento porque significa enfrentarse a un nuevo clima y tener que adaptarse.

Por tanto, cada departamento tiene un clima de acuerdo a las variables que lo integran por lo que los trabajadores tienen diferentes percepciones dependiendo del ambiente en el que se encuentren expuestos. En tal sentido, Brunet (1987) comenta: “el clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que lo componen” (Brunet, 1987, p. 24). Cuando se mide el clima se debe tomar la medida de cada departamento y la suma de las medias de los climas reunidos de todos los departamentos es el clima global de la empresa.

2.8. Componentes de clima organizacional

En el clima organizacional intervienen componentes que generan diferentes efectos en las empresas. Entre los componentes se encuentran 1. Aspectos individuales como, actitudes, percepciones, personalidad, valores. 2. Componentes de grupo como, estructura, procesos, cohesión, normas. 3. Motivación con aspectos como, motivos, necesidades, esfuerzo, refuerzos. 4. Liderazgo. 5. Estructura de la organización como macro-dimensiones, micro-dimensiones. 6. Procesos organizacionales como evaluación del rendimiento, sistemas de remuneración, comunicación y toma de decisiones.

Todos ellos ayudan o intervienen en la creación del clima organizacional y puede afectar el rendimiento de distintas formas: 1. Individual con el alcance de los objetivos, la satisfacción en el trabajo, satisfacción en la carrera y calidad del trabajo. 2. Grupo con el alcance de los objetivos grupales, la moral, los resultados y la cohesión. 3. Organización con efectos en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, tasa de rotación y ausentismo.

De acuerdo a Brunet (1987) que comenta:

Los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados. La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forma se interpretan y analizan para construir la percepción del clima (Brunet, 1987, p. 41)

De alguna forma el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados del mismo confirman las percepciones de los trabajadores. Por tanto si un trabajador desarrolla una actitud negativa en su trabajo a casusa del clima que percibe, su actitud negativa será mayor y cuando vea los resultados de la organización y la baja productividad.

El clima organizacional está conformado entonces por varios componentes multidimensionales que se deben tener presentes por parte de los administradores al momento de realizar un diagnóstico de clima.

2.9. La teoría de la motivación y su utilización para mejorar el clima laboral.

Un aspecto importante del clima organizacional es la motivación, ya que trabajadores motivados generan un clima de trabajo agradable y la percepciones que tienen los trabajadores de la empresa mejora de forma considerable. Por ello la teoría de la motivación ofrece diferentes oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo de sus trabajadores y mejore así el clima. De acuerdo a Chiavenato (2009) hay “cuatro elementos que se observan en las organizaciones: las recompensas monetarias, las recompensas no monetarias, el enriquecimiento de las tareas y la modificación de la semana laboral” (Chiavenato, 2009, p. 261). De acuerdo a estos elementos intervinientes en la motivación el clima laboral puede mejorar de acuerdo a como se aborden estos.

Cuando hablamos la de recompensas monetarias hay que entender que el trabajo es un intercambio de dinero por el tiempo del trabajador para que este realice determinadas actividades. El dinero representa un recurso necesario para la vida y crecimiento personal y profesional de los trabajadores, ya que le permite a este primeramente cubrir sus necesidades lo que hace que un trabajador se pueda sentir motivado en la realización de su trabajo por el beneficio que este le trae. Chiavenato (2009) comenta al respecto que:

El dinero es un excelente motivador de las personas por tres razones:

1. Puede funcionar como refuerzo condicionante porque está asociado a las necesidades de alimento, vivienda, vestido y recreación.

2. El dinero puede funcionar como un incentivo o una meta capaz de reducir carencias o necesidades. Actúa como incentivo cuando antecede la acción de la persona y es recompensa cuando se presenta después de la acción.

3. Puede servir para reducir la ansiedad. Los problemas económicos son una preocupación común. El dinero puede fortalecer la confianza de las personas en sí mismas. (Chiavenato, 2009, p. 262)

En consecuencia el dinero motiva al trabajador a tener alto nivel de desempeño pero también ayuda a que los trabajadores tengan una buena percepción del trabajo y de la empresa, lo que se traduce a en un buen clima laboral, porque pueden tener resultado de su esfuerzo.

Otro factor resaltante motivante que influye en el clima son las recompensas extraordinarias, ese reconocimiento, prestigio o estatus que da la valoración de la empresa por el buen trabajo y desempeño. Chiavenato (2009) comenta al respecto que: “los planes organizacionales y los grupales son más adecuados que los individuales para vincular las recompensas extra monetarias con el desempeño, porque si las personas piensan que hay otras recompensas ligadas a su rendimiento procurarán alentar a sus compañeros” (Chiavenato, 2009, p. 262).

Un punto fundamental en la motivación que también influye de forma directa en el clima laboral es el enriquecimiento de la tarea, ya que en sí hace que el trabajo resulte más motivante en sí mismo. Chiavenato (2009) expresa al respecto que: “Para conseguir que una tarea siempre tenga un efecto motivador es necesario adaptarla continuamente a los progresos del trabajador. En otras palabras, se debe enriquecer cada tarea de acuerdo con el desarrollo de la persona que la ejecuta” (Chiavenato, 2009, p. 262). Esto hace que los trabajadores tengan una alta percepción positiva de un buen clima para trabajar, de que la empresa los apoya y quiere que puedan crecer y hacer carrera dentro de ella.

Por último, y no menos importante, hoy en día la dinámica laboral ha ido cambiando, ya las jornadas de trabajo fijas y con alto número de horas trabajando se ha ido demostrando con el tiempo que no hace a los trabajadores más eficientes por el contrario los trabajadores se cansan, se vuelven menos creativos, con baja tolerancia, poca flexibilidad y lejos de ver el trabajo como un reto y algo motivante, lo perciben como una cárcel que limita sus posibilidades en la vida.

De acuerdo a ello, Chiavenato (2009) comenta que: “La flexibilización del horario de trabajo es una manera de mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción de las personas. Para conseguir la flexibilización generalmente se reduce el número de días u horas trabajados por semana” (Chiavenato, 2009, p. 263). En consecuencia, si los trabajadores tienen un mejor desempeño por estar más motivados también tendrán una percepción positiva de la empresa, es decir un clima laboral satisfactorio para que puedan trabajar de forma eficiente.

2.10. Efecto de la administración en la motivación y en el clima laboral.

El estado de ánimo de las personas está intrínsecamente relacionado con la motivación. Chiavenato (2009) expresa que: “Mientras el estado de ánimo es una foto instantánea que capta los sentimientos de las personas en un momento dado, la motivación es una señal de aquello que las hace desear cambios o invertir su energía en algo” (Chiavenato, 2009, p. 264). La motivación es un elemento indispensable y

de gran valor para tener trabajadores con alto nivel de desempeño y con una percepción organizacional de gran valía. Las personas no trabajan bien en organizaciones donde no tienen poder de expresarse, una democracia y unos valores compartidos, en otras palabras un buen clima laboral, por tanto el papel de los administradores en la motivación y en el clima de trabajo es vital.

De acuerdo a esto, Chiavenato (2009) comenta:

La administración puede motivar externamente a las personas, empujarlas o jalarlas en una dirección, lo que puede provocar diversos grados de resistencia. No obstante, al concentrarse en el comportamiento y el rendimiento, la administración actúa sobre aquellos aspectos multidimensionales que hacen la diferencia. Ahí residen las fuentes del arte, la sabiduría, la innovación, la pasión y los grados más altos de motivación. Esas dimensiones o aspectos humanos del trabajo pueden ser inspirados por líderes, pero jamás por esquemas tradicionales y burocráticos de mando y de imposición. (Chiavenato, 2009, p. 264)

La admiración en las organizaciones pueden hacer la diferencia, y pueden traer grandes logros con los trabajadores si estos son tomados en cuenta, valorados sus aportes, sus habilidades para el trabajo y ganas de hacerlo bien. Las empresas comprometidas con tener administraciones de desempeño, de apoyo y crecimiento en la carrera profesional de los trabajadores son las organizaciones que tienen un mejor clima laboral para trabajar.

Atkinson, citado en Chiavenato (2009) comenta que desarrolló una metodología para estudiar el comportamiento motivacional que toma en cuenta los factores ambientales administrativos, su modelo se basa en las siguientes premisas:

1. Todas las personas tienen motivaciones o necesidades básicas que dan lugar a comportamientos potenciales y sólo influyen en la conducta cuando son provocados.

2. La provocación de esas motivaciones depende de la situación o del ambiente que perciba la persona.

3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertas motivaciones. En otras palabras, una motivación específica no influye en el comportamiento a menos que sea provocada por una influencia ambiental adecuada.

4. Los cambios en el ambiente percibido modificarán la pauta de la motivación provocada.

5. Cada tipo de motivación busca la satisfacción de un tipo de necesidad. (Chiavenato, 2009, p. 264)

Básicamente pareciera que la motivación en el trabajo simplemente responde a la pregunta ¿Por qué hacemos lo que hacemos? Normalmente las personas ante la pregunta por qué trabajan, la mayoría contenta para poder sobrevivir, lo que traduce al trabajo en el medio para hacerlo y poder satisfacer las necesidades, pero lo que las personas necesitan es tener trabajos con significado, que les permitan sentirse altamente motivados y con una alta percepción positiva del clima laboral, lo que se traduce en que la administración de las empresas tienen una gran responsabilidad para lograrlo.

2.11. La cultura organizacional y el clima

Todas las organizaciones presentan diferentes características que la componen cada una tiene sus propios rasgos distintivos que pueden ser tangibles, medibles y observables. Muchos de estos fenómenos se derivan de la cultura organizacional que es como el código genético particular de cada empresa. Entender la cultura de una organización es indispensable para conocer el clima organizacional, ya que la cultura puede ser el mismo ADN que integra y define a una organización.

Chiavenato (2009) comenta al respecto:

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento. (Chiavenato, 2009, p. 120)

Así como cada sociedad tiene una cultura que define e influye en el comportamiento de sus integrantes las organizaciones tienen una cultura que comprende valores compartidos, hábitos, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones etc. Si la cultura influye de forma directa en el comportamiento tal como el clima influye en el comportamiento es importante tener presente que el clima son las percepciones que tienen los trabajadores en gran parte de la cultura organizacional.

Entender la cultura organizacional es de gran importancia para entender el clima organizacional. La cultura determina las actitudes básicas de los trabajadores ante el trabajo, “Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 120). Por tanto, si la cultura influye y condiciona las interacciones de las personas, éste tiene relación directa con el clima organizacional y las percepciones de los trabajadores.

Si queremos conocer a una organización lo primero es conocer su cultura, Chiavenato (2009) comenta que:

Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 123)

Si para poder desenvolverse en una empresa y hacer carrera es de vital importancia entender la cultura organizacional, hay que entender también que la cultura de una empresa tal como un rasgo de personalidad de un individuo ésta no es palpable, es tan profunda como un iceberg, donde solo podemos observar ciertos rasgos pero si queremos conocer más debemos sumergirnos en el día a día para ir conociendo más y más dicha cultura y de ahí es que se dan las percepciones e interpretaciones de esta.

La parte más visible de una organización a nivel de cultura casi siempre “son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados (...). Los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal” (Chiavenato 2009, p. 123). Sin embargo, la cultura organización lo integran muchos más aspectos profundos que pueden ser difíciles de observar y percibir.

Al respecto, Chiavenato (2009) comenta que: “La cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos esos niveles (...). Cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura” (Chiavenato, 2009, p. 125). Tal y como la personalidad de un individuo cuanto más profunda sea estos rasgos y/o creencias nucleares inconscientes más difíciles será de cambiar una conducta.

Los niveles de niveles de una cultura organizacional de acuerdo a Chiavenato (2009) son:

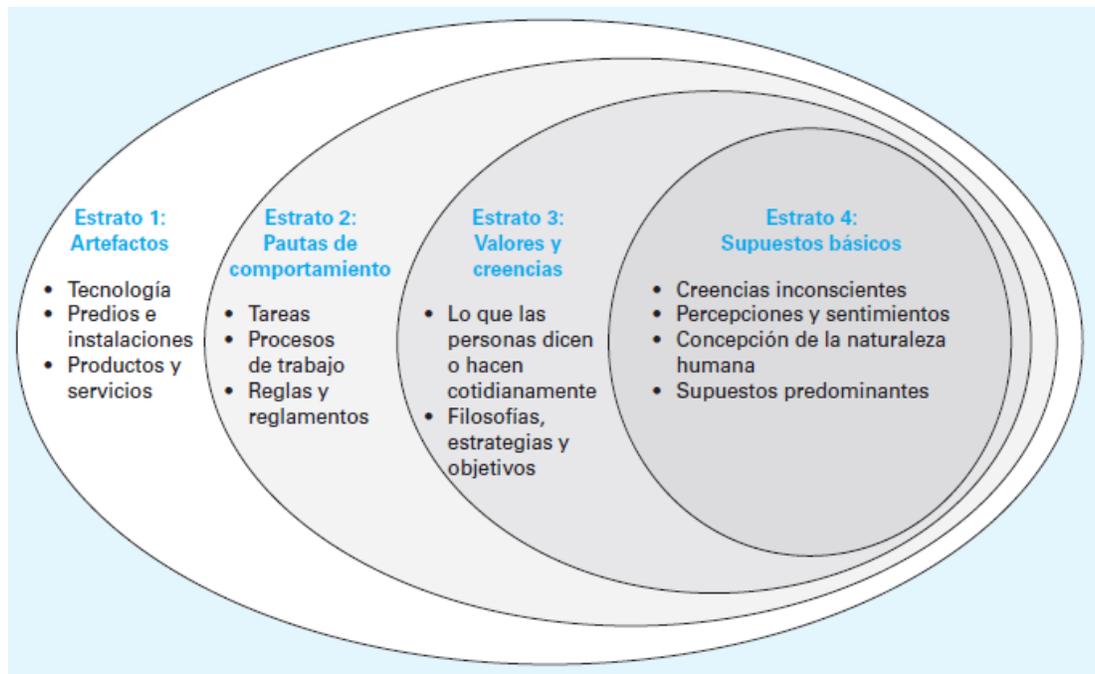
Estrato 1: Artefactos, tecnologías, predios e instalaciones, productos y servicios.

Estrato 2: Pautas de comportamiento, tareas, procesos de trabajo, reglas y reglamentos.

Estrato 3: Valores y creencias, lo que las personas dicen o hacen cotidianamente, filosofías estrategias y objetivos.

Estrato 4: Supuestos básicos, creencias inconscientes, precepciones y sentimientos, concepción de la naturaleza humana, supuestos predominantes. (Chiavenato, 2009, p. 126)

Estos niveles expresan que tan profunda puede llegar a ser una cultura organizacional, así podemos entender que tanta influencia puede tener en el comportamiento de los trabajadores tomando en cuenta que a mayor profundidad se generan creencias completamente inconsciente en los individuos que la integran por lo que sus percepciones y sentimiento respecto a la organización se ven directamente influenciados.



Gráfica 1. Los distintos estratos de la cultura organizacional

Fuente: Chiavenato, I. (2009) Comportamiento Organizacional. 2da Edición.

Mc Graw Hill. P. 126.

2.12. Características de la cultura organizacional y el clima

La cultura organizacional integra la forma en que las personas en una empresa aprenden a relacionarse con su entorno, el cómo integran creencias y el cómo los individuos perciben a la empresa. Dentro de las características que integran la cultura organizacional están: regularidad de los comportamientos observados, normas, valores dominantes, filosofías, reglas y clima organizacional.

Al respecto Chiavenato (2009) comenta las seis características que integran la cultura organizacional son:

1. Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.

2. Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.

3. Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

4. Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.

5. Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

6. Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera. (Chiavenato, 2009, p. 126)

Los miembros de una organización suelen tener su propio lenguaje, su propia terminología y conductas para interrelacionarse. Igualmente, existen normas escritas como no escritas pero presentes en el colectivo. También se manejan en un sistema de valores y filosofías de políticas empresariales que reflejan las creencias. Asimismo, hay reglas establecidas que se reflejan en la conducta de los trabajadores dentro de la organización. Y finalmente, el clima organizacional con la interpretación que hacen los trabajadores de la cultura organizacional

Cada una de las características se puede presentar en diferentes medidas y en diferentes puntos de estilos de liderazgo, desde autocráticos, participativo y democrático.

2.13. Características de las culturas exitosas

La cultura organizacional tiene una gran influencia en las organizaciones y en sus integrantes y sus conductas, así como en su desempeño. Por ello, es de suma

importancia que los administradores estén atentos a la cultura organizacional para que no se vea afectado el clima y el desempeño de los trabajadores. Las empresas de éxito procuran trabajar en su cultura organizacional para así generar bienestar a sus trabajadores con excelentes productos y servicios, grandes instalaciones pero principalmente, procuran tener una gran personalidad organizacional donde sus integrantes se sientan bien, con una gran mentalidad, y desarrollo.

De acuerdo a ello Fitz-Enz citado en Chiavenato (2009) identifica ocho prácticas aplicadas por las organizaciones excepcionales:

1. Fijación de un valor equilibrado. Las organizaciones excepcionales alcanzan al mismo tiempo varios objetivos equilibrados que les permiten satisfacer a sus diversos grupos de interés (stakeholders).

2. Compromiso con una estrategia básica y esencial. Desarrollan una estrategia clara y concentran todos sus esfuerzos en aplicarla correctamente.

3. Intensa vinculación de la estrategia con su sistema cultural. Tienen una cultura corporativa fuerte y bien definida.

4. Comunicación masiva de doble vía. Poseen sistemas de comunicación dinámicos y extraordinariamente bien desarrollados.

5. Asociación con los grupos de interés. Tratan a sus asociados en forma congruente e integral.

6. Colaboración funcional. Están fundadas en mecanismos de colaboración y cooperación que aumentan su fuerza.

7. Innovación y riesgo. Están enfocadas en la innovación y la creatividad.

8. Nunca están satisfechas. Siempre tratan de mejorar y de perfeccionarse y no se conforman con los resultados alcanzados. (Chiavenato, 2009, p. 132)

Las grandes empresas buscan desarrollar grandes culturas organizacionales que permitan satisfacer los diversos intereses, desarrollando estrategias claras con aplicaciones correctas, que permitan tener buena comunicación entre sus integrantes, tratando a sus trabajadores y colaboradores de forma congruente a la cultura que desean desarrollar de forma innovadora y creativa siempre mejorando y perfeccionando la visión de lo que desean ser.

2.14. La percepción y el clima laboral

El proceso de percepción es la forma como las personas se relacionan con el mundo exterior por medio de los sistemas sensoriales (vista, oído, olfato, tacto, gusto). A través de dichos órganos sensoriales se reciben los estímulos externos y estos transmiten impulsos nerviosos al cerebro el cual interpreta la información. Este proceso es lo que se conoce como percepción.

Dicho proceso de percepción puede modificar el comportamiento de los individuos de una organización, entendiendo que, de acuerdo a lo que perciben e interpretan los trabajadores genera en ellos conductas positivas o negativas. De acuerdo a Chiavenato (2009) “La vida en las organizaciones depende de la manera en que las personas perciben su entorno mediato e inmediato, toman decisiones y adoptan comportamientos” (Chiavenato, 2009, p. 214). Si las percepciones de los trabajadores es tan importante para las organizaciones es de tener presente que los administradores de las empresas estén atentos a lo que sus trabajadores están percibiendo de su entorno laboral.

Cada persona tiene sus propias percepciones e interpretaciones del mundo, y éstas son influenciadas por las experiencias de vida. También las cogniciones la forma como una persona percibe e interpreta el mundo tiene que ver en que estas sea positivas o negativas. La cognición “es el filtro personal a través del cual una persona se ve y percibe el mundo. Es la adquisición de conocimiento en la cual se basan las creencias y opiniones personales acerca de uno mismo y de la realidad externa” (Chiavenato, 2009 p. 215). Las cogniciones son básicamente información y los

procesos cognitivos es la forma en como las personas procesan la información. Es decir entonces, que las diferencias individuales están en el resultado de los procesos cognitivos la forma como las personas perciben e interpretan la información externa.

El comportamiento de las personas tiene relación directa con sus percepciones, sin embargo, hay múltiples acontecimientos externos y de personalidad que interfieren en el desarrollo de las conductas de los individuos. En este sentido, Chiavenato (2009) expresa que hay tres tipos de factores que influyen en el comportamiento humano:

1. Los factores externos o ambientales son las fuerzas externas e influyen continuamente en el comportamiento del individuo.

2. Los factores rectores internos son las características estructurales de cada personalidad, las cuales dirigen el procesamiento de datos obtenidos mediante experiencias propias y a través de la comunicación con otras personas, por medio de etapas sucesivas de exposición a información, percepción y comprensión, hasta llegar a la acción o al comportamiento.

3. Los factores dinámicos internos son los componentes que imprimen dinamismo a la personalidad, las fuerzas de motivación que activan y mantienen el procesamiento y registro de la información. (Chiavenato, 2009, p. 215)

Cada persona es un sistema de procesamiento de percepciones del mundo exterior, estos factores externos continuamente influyen directamente en el comportamiento. Sin embargo, los rasgos de personalidad influyen en la forma como se interpretan esas percepciones lo que generan acciones en los individuos. Estos rasgos varían de persona a persona y por eso es tan complejo el hecho de que ante un mismo acontecimiento las personas tienen diferentes interpretaciones. Igualmente, en el clima laboral las personas tienen múltiples percepciones y es por ello que en una empresa puede haber diferentes climas por departamento o áreas, ya que un clima es la suma de las percepciones de sus integrantes.

VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO

2.15. Desempeño Laboral

El desempeño laboral está relacionado directamente con la conducta que tienen los individuos en el lugar de trabajo que los ayudan a alcanzar las metas laborales de forma exitosa. De acuerdo a Landy y Conte (2005) “El desempeño es conducta. En su forma ideal, es algo que la gente hace y que puede observarse” (Landy y Conte, 2005, p. 165). En consecuencia, el rendimiento laboral y las conductas que tiene el trabajador al realizar las funciones, tareas y obligaciones principales de su cargo en el ámbito laboral específico de actuación, permite demostrar su idoneidad y preparación para ejercer dicho puesto de trabajo.

Si el desempeño es conducta, debemos establecer cuáles son las conductas que son consideradas desempeño en el ámbito laboral, tal como indica Landy y Conte (2005) “El desempeño solamente incluye aquellas acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización y pueden medirse en términos del rendimiento del trabajador” (Landy y Conte, 2005, p. 165). Cuando se habla de desempeño lo que se pretende observar son aquellas conductas o acciones que traen la efectiva ejecución de las responsabilidades laborales.

Las organizaciones buscan que todos sus empleados tengan altos niveles de desempeño laboral, qué sentido tendría para éstas tener un grupo de trabajadores que haga su trabajo de forma ineficiente. Por lo que “es por el desempeño que la organización contrata a un empleado, para hacerlo y hacerlo bien; no es la consecuencia o resultado de la acción en sí misma” (Landy y Conte, 2005. p. 165). No tiene sentido que las organizaciones contraten por simplemente contratar y llenar una vacante, la idea principal es contratar a las personas idóneas que cubran de forma efectiva una necesidad organizacional de ciertas tareas que deben ser bien realizadas.

Es importante tener presente que muchas empresas al momento de realizar una contratación lo hacen porque en el proceso de selección logran determinar que la

persona a contratar se viene desempeñando en su carrera profesional de forma efectiva en la actividad por la que yo empresa necesito contratarlo, pero esto no determina que la predicción hecha sea una realidad en la práctica de la ejecución del nuevo puesto de trabajo. De acuerdo a esto Chiavenato (2007) comenta que:

El desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. (Chiavenato, 2007, p. 243)

Si el desempeño es situacional y varía de una persona a otra en sus conductas debemos preguntarnos ¿Cuál es la forma objetiva de evaluar el desempeño? Teniendo presente que cuando se evalúa a los trabajadores, dicha evaluación está directamente relacionada con el puesto que ocupa el trabajador sus actividad y competencias necesarias para ejecutar su trabajo de forma exitosa. Por ello, el desempeño debe ser medido en la práctica de la ejecución efectiva de un puesto de trabajo, tomando en cuenta las conductas, habilidades y destrezas que pueden ser observables y medibles al alcanzar los resultados esperados del cargo.

2.16. Evaluación de desempeño

El ser humano desde que nace está en constantes procesos de evaluación, partiendo de la primera evaluación que le hacen al recién nacido para valorar en qué condiciones llegó al mundo. Posteriormente, será evaluado el niño en cuanto a su capacidad de aprendizaje, motricidad etc. Y a lo largo de su vida académica seguirá siendo evaluado de diferentes puntos de vista, evaluaciones de conocimiento, pruebas psicológicas, pruebas vocacionales, evaluación para entrar a la universidad, entre otras.

Una vez graduado de alguna carrera universitaria, pasará a ser evaluado en un proceso de selección de personal para entrar en alguna organización y una vez

estando ocupando un puesto, se evaluará su desempeño en dicho puesto para medir que tan eficiente es como trabajador.

Respecto a la evaluación de desempeño Chiavenato (2007) comenta:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. (Chiavenato, 2007, p. 243)

Se evalúa el desempeño de forma individual y dicha evaluación es directamente relacionada al puesto sus actividades y competencia técnicas (funcionales) y conductuales las cuales se pretende medir su nivel de desarrollo a través de diferentes procedimientos de evaluación.

En este sentido Werther y Davis (2008) comentan que: “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa” (Werther y Davis, 2008, p. 302). No significa que la evaluación de desempeño se realiza para despedir al personal, lo que se pretende es tener una medida valor que indique cuál es el nivel de rendimiento que tienen los individuos para, a partir del diagnóstico brindar un apoyo relacionado a los aspectos que debe mejorar para tener un mejor nivel de desempeño. Sin embargo, la no mejora constante que quede demostrada en los procesos de evaluación de desempeño pueden tener la consecuencia de la permanencia en el puesto de trabajo, ya que ¿Cuál sería el sentido de tener un trabajador que no rinde de forma eficiente y eficaz en su puesto de trabajo?

En tal sentido, Werther y Davis (2008) comenta que: “Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado” (Werther y Davis, 2008, p. 302).

En otra definición dado por Mondy (2010) comenta que: “La evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas” (Mondy, 2010, p. 239). Se puede resaltar de dicha definición son las palabras “sistema formal”, ya que, pese a que en las organizaciones constantemente se está evaluando las conductas y el desempeño de los trabajadores la evaluación de desempeño es una evaluación dirigida por recursos humanos y que normalmente se suele realizar una vez al año.

La evaluación de desempeño es una técnica imprescindible en la administración de personal, ya que permite hacer una especie de control de calidad a los trabajadores para determinar el rendimiento de los mismos. Igualmente, permite identificar diferentes problemas. De acuerdo a Chiavenato (2007),

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. (Chiavenato, 2007, p. 244)

Dependiendo de los problemas identificados a través de la evaluación de desempeño, recursos humanos tienen la oportunidad de desarrollar políticas acordes a las necesidades organizacionales presentes.

2.17. Objetivos de la evaluación de desempeño

De acuerdo a Chiavenato (2007) “La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer acuerdo con el evaluado” (Chiavenato, 2007, p.

247). Cuando se habla de desempeño el principal interesado es el propio trabajador y si es necesario hacer un cambio en dicho desempeño es igualmente el propio trabajador el implicado por lo que éste debe entender los motivos de la necesidad de su cambio, es por ello que las evaluaciones de desempeño tienen que tener objetivos más allá de la simple medición de los niveles de desempeño de los trabajadores.

La evaluación del desempeño es un instrumento, una herramienta para mejorar los niveles de desempeños de los trabajadores, por lo que para alcanzar este objetivo general la evaluación de desempeño pretende alcanzar diversos objetivos:

De acuerdo a Chiavenato (2007) la evaluación de desempeño puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

(Chiavenato, 2007, p. 247-248)

Podemos entender a partir de los objetivos intermedios presentados por Chiavenato que la evaluación de desempeño va mucho más allá de la simple medición de nivel de desempeño laboral, y que dicha evaluación lo que busca principalmente es el desarrollo del potencial del trabajador donde este pueda ser cada día más eficiente en la labor que le fue encomendada.

Igualmente, Chiavenato (2007) comenta que los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño se pueden presentar por tres fases que son:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.

2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.

3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra. (p. 248)

Las tres fases resumen el proceso de evaluación de desempeño marcando las pautas de lo que se pretende lograr con dicho proceso que básicamente se reduce al punto tres que es el de ofrecer a cada trabajador la oportunidad de crecimiento y desarrollo a partir de los resultados obtenidos.

2.18. Componentes del desempeño laboral

Los componentes del desempeño laboral tienen relación con todas aquellas variables que intervienen y que influyen directamente a los trabajadores. Partiendo de que el desempeño es conducta y que en su forma ideal es algo que la gente hace y que puede observarse, y que en el escenario laboral el desempeño solamente incluye aquellas acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización y

que estas puede medirse en términos de rendimiento del trabajador, el psicólogo Campbell (1990) propone un modelo jerárquico de desempeño laboral.

Campbell (1990) citado en Landy y Conte (2005) propone “tres determinantes directos del desempeño laboral: El conocimiento declarativo (CD), Habilidades y conocimiento procedimental (HCP), La motivación (M)” (Campbell, 1990, p. 166). Básicamente en dicho modelo expresa que estas tres determinantes tienen una influencia directa en el desempeño, es decir que por ejemplo, a mayor nivel de conocimiento habrá mayor nivel desempeño, a mayor nivel de habilidad habrá mayor nivel de desempeño, y a mayor nivel de motivación habrá mayor nivel de desempeño. Estos componentes son determinantes del desempeño más no son conductas.

Igualmente, Campbell (1990) citado en Landy y Conte (2005) plantea que existen otros aspectos importantes que determino como componentes del desempeño real, los cuales corresponden a ocho elementos del desempeño que son:

1. Rendimiento de la tarea específica del puesto: Capacidad del individuo para ejecutar las tareas sustantivas o técnicas del trabajo.

2. Rendimiento de la tarea no especifica del puesto: Capacidad del individuo para ejecutar tareas o conductas que no son específicas a su puesto.

3. Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita: Rendimiento del individuo para escribir y hablar.

4. Demostración del esfuerzo: La frecuencia con la que la gente hace un esfuerzo extra cuando se requiere; la voluntad para trabajar bajo condiciones adversas.

5. Mantenimiento de la disciplina personal: El grado en el que el individuo evita las conductas negativas como el ausentismo excesivo.

6. Facilitar el desempeño del equipo y de los pares: el grado en el que un individuo apoya a sus pares, les ayuda con sus problemas, colabora en mantener la meta del grupo de trabajo.

7. Supervisión/liderazgo: Rendimiento al influir en el desempeño de los subordinados mediante la interacción interpersonal y la influencia.

8. Administración: Conducta dirigida a la articulación de la unidad, organizando personas y recursos, monitoreando el progreso, colaborando en la solución de problemas, controlando los gastos, obteniendo recursos adicionales. (Campbell, 1990, p. 167)

El modelo de Campbell permite que el desempeño sea analizado en todos o en las partes de tales componentes. Igualmente, para él los tres principales son esenciales como determinantes del desempeño, sin embargo, los ocho componentes adicionales no necesariamente todos estarán presentes en las organizaciones.

Dicho modelo de Campbell es muy interesante porque permite sobre todo a los psicólogos mantener el ojo clínico de análisis en cuanto a lo que puede estar ocurriendo con los trabajadores que quizás no están teniendo el nivel de desempeño deseado, lo que ayuda a identificar las causas y poder hacer correcciones que permitan a los trabajadores tener un mejor nivel de desempeño laboral.

2.19. Importancia de la evaluación de desempeño

Para las empresas y sus líderes es de gran importancia conocer las habilidades y destrezas de los trabajadores, así como cuál es el aporte que cada trabajador da a la organización, así como conocer su aporte en el logro de los objetivos corporativos los resultados finales, por ello es importante y necesario que las empresas cuente con una forma de evaluar el desempeño de sus trabajadores. En este sentido Werther y Davis (2008) comentan: “es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance,

logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo” (Werther y Davis, 2008, p. 306).

El interés de las empresas para evaluar el desempeño de los trabajadores es conocer cuáles son las fortalezas y debilidad de éstos para poder tener una idea de cómo pueden ayudar y apoyar a los empleados en el desarrollo de sus competencias laborales. Se busca que con la evaluación de desempeño se pueda hacer una especie de control de calidad de los trabajadores, una evaluación puede ser sobresaliente, simplemente satisfactoria, o deficiente, en algunos casos.

Los beneficios que se obtienen al hacer evaluación de desempeño son diversos según Werther y Davis (2008) pueden ser varios:

1. Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
5. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
6. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.

8. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias. (Werther y Davis, 2008, p. 306)

El fin último y la importancia de la evolución de desempeño es que la empresa conozca la forma de poder ayudar a los trabajadores a que alcancen el mayor nivel de desarrollo de sus competencias laborales, lo que traerá un beneficio para la empresa y el logro de sus objetivos organizacionales.

2.20. Usos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se realiza con diferentes finalidades como conocer las deficiencias de los trabajadores pero no es el fin último de ésta, ya que los usos de la evaluación de desempeño pueden ser diversos porque la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Los datos obtenidos de la evaluación de desempeño pueden ser potencialmente de ayuda para casi todas las áreas de recursos humanos como: planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, planeación y desarrollo de carrera, programa de remuneración, relaciones internas con los empleados.

Cuando se realiza una evaluación de desempeño se logra identificar el potencial que tienen los trabajadores en la empresa, pero también se pueden identificar las falencias que pueden tener estos para desempeñar su trabajo. Este escenario de tener presente las fortalezas y debilidades permite a las empresas tener una perspectiva de planificar el desarrollo de los trabajadores para planear la sucesión de los puestos de trabajo. En este sentido Mondy (2010) comenta: “Al evaluar los recursos humanos de una empresa, se debe disponer de datos que permitan identificar a aquellos individuos que merezcan una promoción” (Mondy, 2010, p. 240).

Igualmente, la evaluación de desempeño puede ayudar en los procesos de reclutamiento y selección de personal porque permite tener un panorama claro de lo que esperan en un trabajador en cuanto a su rendimiento, tal y como lo expresa

Mondy (2010) cuando comenta que “Las calificaciones de la evaluación del desempeño son de utilidad al predecir el desempeño de los aspirantes a los puestos de trabajo” (Mondy, 2010, p. 240).

Asimismo, en la evaluación del desempeño al identificar las fortalezas y debilidades se logra tener presente las necesidades específicas de un empleado en cuanto a capacitación y desarrollo. En tal sentido, Mondy (2010) comenta: “Al identificar las deficiencias que afectan adversamente al desempeño, es posible elaborar programas de capacitación y desarrollo que permitan a los individuos aprovechar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias” (Mondy, 2010, p. 240).

Otro de los usos de la evaluación del desempeño es la planeación y desarrollo de carrera, ya que los administradores pueden usar la información obtenida de las fortalezas y debilidades de los trabajadores para acompañarlos en la elaboración y el desarrollo de sus planes de carrera. Mondy (2010) comenta al respecto que “el desarrollo de carrera es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite” (Mondy, 2010, p. 40). Por lo que la evaluación de desempeño permite que la empresa y los empleados trabajen en el desarrollo de sus compendias laborales de estos últimos.

Los resultados de las evaluaciones del desempeño brindan una base para las decisiones racionales acerca de los ajustes en los salarios. Mondy (2010) comenta: “La mayoría de los administradores consideran que un desempeño sobresaliente en el trabajo se debe recompensar de una manera tangible con aumentos salariales” (Mondy, 2010, p. 240). El premio de los comportamientos competentes de los trabajadores es fundamental para ayudarlos a mantenerse motivados en el trabajo y en la mejora continua.

Finalmente, la evaluación del desempeño tiene un uso con las relaciones internas con los empleados como lo expresa Mondy (2010) “los datos de las evaluaciones del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en

varias áreas de las relaciones internas de los empleados, incluyendo las promociones, los descensos de categoría, los despidos y las transferencias” (Mondy, 2010, p. 241). Los fines de la evaluación del desempeño son múltiples y permiten en general que los trabajadores mejoren en cuanto a sus competencias y habilidades para cada día hacer mejor su trabajo.

2.21. Parámetros de desempeño: benchmarking

Cuando se quiere realizar una evaluación de desempeño es necesario definir parámetros de desempeño. Como parámetros se puede entender estándares de medición que ayuden a tomar decisiones respecto al nivel del desempeño evaluado. Lo que se requiere en un proceso de evaluación de desempeño es establecer las medidas de comparación lo que en lenguaje administrativo llaman el benchmarking.

Para establecer dichos parámetros de desempeño es necesario tomar en cuenta las descripciones y análisis de puesto, ya que se pretende es medir el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de cada puesto por lo que no se pueden tomar aspectos generales para medir puestos específicos. En tal sentido Werther y Davis (2008) comentan que “los parámetros de desempeño deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos” (Werther y Davis, 2008, p. 307). Es decir, es necesario hacer formatos directamente relacionados con los puestos que se desean evaluar.

Las descripciones y análisis de puesto son súper importantes para los procesos de evaluación de desempeño, ya que estas ponen la pauta y las normas específicas del desempeño que se pretende evaluar, por ello hay que hacer un estudio exhaustivo de las labores y competencias que se pretenden medir. Werther y Davis (2008) comentan: “Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos” (Werther y Davis, 2008, p. 307).

La evaluación de desempeño para ser efectiva deberá entonces tener parámetros de medición que permita tener un sistema de calificación de cada labor y que en la medición se puede llevar a cabo la comparación de los resultados individuales con los establecidos para las actividades del cargo.

2.22. Las observaciones en el desempeño

Cuando se mide el desempeño laboral de los trabajadores hay diferentes formas y métodos para realizar dicha medición, esta puede ser directa o indirecta. De acuerdo a ello, Werther y Davis (2008) comentan: “Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo hace en persona. La indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos” (p. 309). Las observaciones directas son más recomendables porque permite tener puntos más objetivos, las observaciones indirectas como son resultado de situaciones hipotéticas es difícil poder determinar un nivel de desempeño adecuado porque no hay certeza real por no ser una medición completamente objetiva.

En tal sentido Werther y Davis (2008) expresan que: “Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas (...). Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador” (p. 309). Es de tomar en cuenta que en un proceso de evaluación de desempeño es completamente recomendable poder tener observaciones directas y mediciones objetivas porque permiten tener un mayor grado de precisión en los resultados que se desean obtener.

2.23. Desafíos y problemas potenciales de la evaluación del desempeño

Cuando se hacen procesos de evaluación de desempeño primeramente se deben tomar en cuenta elementos de legalidad y ética, lo que significa que las bases para hacer la evaluación deben ser objetivas relacionadas a las labores y resultados

esperados de cada puesto. Por ello, la base de toda evaluación parte de las descripciones y análisis de puesto. En tal sentido, Werther y Davis (2008) comentan:

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es aceptable introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en la experiencia, el sexto sentido o el buen ojo del evaluador. (Werther y Davis, 2008, p. 310)

Es de suma importancia que en todo proceso de evaluación de desempeño sea transparente, por lo que los elementos evaluados deben ser objetivos directamente relacionados al puesto, no es aceptable introducir o evaluar elementos que no sean objetivos y relacionados al cargo.

Otro elemento de desafío en la evaluación son los prejuicios del evaluador, las medidas en los procesos de evaluación no deben ser subjetivas ni distorsionadas por lo que todo elemento que genere prejuicio o subjetividad debe ser eliminado. En tal sentido Werther y Davis (2008) expresan:

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan: Elementos subjetivos, Error por tendencia al promedio, Permisividad e inflexibilidad, Elementos culturales, Prejuicios personales. (Werther y Davis, 2008, p. 311)

Los evaluadores deben evitar todo elemento de subjetividad por lo que no deben permitirse que sus percepciones y opiniones personales nublen su juicio ni introduzcan elementos de distorsión no a favor ni en contra de la evaluación del empleado. Al respecto Werther y Davis (2008) comenta:

Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan

todo el proceso posterior. Éstos pueden ser favorables o desfavorables al empleado. Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado. (Werther y Davis, 2008, p. 311)

Las percepciones de los individuos tienen mucho que ver con sus creencias y sus experiencias, por lo que dejarse llevar en un proceso de evaluación de desempeño por elementos de subjetividad hace que todo proceso de evaluación pierda credibilidad.

Otro desafío presente en los procesos de evaluación de desempeño es evitar los errores por tendencia al promedio, básicamente consiste en que los evaluadores evitan realizar calificaciones altas y bajas porque distorsionan la forma y la finalidad de un proceso de evaluación, creen que pueden perjudicar a los evaluados por lo que evalúan tendiendo al promedio ni muy alto ni muy bajo. En tal sentido, Werther y Davis (2008) comentan que:

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones, los departamentos de capital humano alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente. (Werther y Davis, 2008, p. 311)

Cuando se evalúan a los trabajadores en tendencia al promedio, los evaluadores no se dan cuenta que en el fondo perjudican a los evaluados, ya que la finalidad de hacer un proceso de evaluación no es solo medir el nivel de rendimiento, es también ayudar a los trabajadores a mejorar y desarrollar sus habilidades al máximo posible, por lo que no evaluar correctamente perjudica la evaluación y la finalidad de ésta.

Igualmente, un desafío que se presenta es la permisibilidad e inflexibilidad en los procesos de evaluación de desempeño. Muchos administradores al momento de realizar las evoluciones de sus dependientes son movidos por diferentes factores personales a evaluar de forma muy permisiva o muy inflexible y estricta, perjudicando así la evaluación misma. Al respecto Werther y Davis (2008) comentan que:

Con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas. El evaluador puede iniciar su trabajo juzgando que “dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado (o este grupo) necesita una ayuda especial”. En otros casos, el evaluador puede también juzgar, antes aún de empezar a llevar a cabo su tarea, que “huelo claramente que estos empleados no han cumplido bien su tarea” o que “si me muestro duro y hosco aumentaría mi autoridad sobre estas personas”. (Werther y Davis, 2008, p. 311)

En ambos casos, tanto el ser muy flexible como ser muy exigente pone en tela de juicio la evaluación porque distorsiona el fin de la misma, por ello los estándares de desempeño no pueden ser vagos y mal descritos, ya que estos pudieran ayudar a facilitar que los evaluadores distorsionen el proceso.

Asimismo, otro factor a tomar en cuenta en los procesos de evaluación son los elementos culturales que pudieran estar presentes al momento de realizar la evaluación. Los seres humanos somos seres sociales pertenecientes a diferentes culturas por lo que tendemos a realizar juicios de situaciones desde una perspectiva cultural, lo que significa que si en un proceso de evaluación de desempeño nos toca evaluar a personas de otras culturas se puede incrementar el cometer errores y distorsiones en la evaluación. Al respecto Werther y Davis (2008) comentan:

Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales (y este tipo de situación se ha incrementado muchísimo en nuestro siglo, dada la movilidad geográfica de grandes grupos de trabajadores), es probable en ocasiones casi inevitable que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura (...). Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de estas expectativas se basan en elementos culturales. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y roces, a menos que el evaluador esté consciente sobre la posibilidad de estar emitiendo juicios influidos por su propio etnocentrismo. (Werther y Davis, 2008, p. 311-312)

Si todos los seres humanos pertenecen a diferentes culturas por ende puede que tengan creencias, tradiciones, alimentos, creencias religiosas entre otras cosas diferentes. Lo que significa que el juicio de los evaluadores se ve afectado directamente por los diferentes aspectos de su propia cultura y que puede generar errores y distorsiones al momento de evaluar el desempeño de uno de los trabajadores perteneciente a otra cultura.

Un elemento adicional a tomar en cuenta en los procesos de evaluación de desempeño son los eventos recientes en el proceso productivo de trabajo sean estos, positivos o negativos. Estos eventos pueden generar que los evaluadores se vean afectados directamente por dichos eventos generándose una distorsión al momento de realizar la evaluación porque dichos acontecimientos recientes predominan en la evaluación sin tomar en cuenta eventos y resultados anteriores. De acuerdo a ellos Werther y Davis (2008) comentan:

Una dificultad adicional que presentan las mediciones subjetivas del desempeño consiste en que las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones buenas o

malas estén más presentes en la mente y el ánimo del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer. (Werther y Davis, 2008, p. 312)

Los eventos recientes no deben afectar los procesos de evaluación de desempeño, sean positivos o negativos, esto altera la finalidad de la evaluación y el propósito de lograr identificar fortalezas y debilidades en los individuos para que así las organizaciones puedan ayudarles a desarrollarse y fortalecer las debilidades para que tengan así mejores niveles de desempeño. Llevar un registro de historial de desempeño positivo y negativo puede ser una medida que permita a los evaluadores ser más objetivos al momento de realizar la evaluación, ya que pidieran tener acceso a tener presente dichos eventos y así evitar distorsiones en la evaluación.

Un problema que se puede presentar en la evaluación de desempeño son los estándares poco claros, muchas veces se cree que las escalas de calificación del nivel de desempeño pueden ser objetivas cuando no lo son, y esto es debido a que las características y los grados de evaluación son ambiguos. Por ello, Dessler (2009) plantea que: “La mejor forma de resolver este problema consiste en redactar e incluir frases descriptivas que definan cada una de las características (...). Dicha especificidad produce evaluaciones más congruentes y más fáciles de explicar” (p. 356). Es por ello que es importante que al momento de crear los formatos de evaluación estos sean claros, fáciles de entender sin necesidad de hacer interpretaciones, todo esto ayudará a tener resultados reales y que puedan traer las mejores acciones en busca de la mejora del desempeño de los trabajadores.

Otra de las dificultades que se puede presentar con los evaluadores en el llamado efecto halo, que básicamente consiste en la impresión general que tiene el evaluador con cualidades específicas que puede tener el evaluado. En tal sentido, Dessler (2009) comenta:

Los expertos definen el efecto de halo como «la influencia que tiene la impresión general del evaluador sobre las calificaciones de cualidades específicas del

evaluado». Por ejemplo, a menudo los supervisores asignan calificaciones más bajas en todas las características a los empleados poco amistosos, en lugar de hacerlo únicamente en la característica de «se lleva bien con los demás». (Dessler, 2009, p. 356)

Para evitar dicho efecto, es importante que los evaluadores estén conscientes de que existe dicho efecto para así poder evitarlo y para ello es importante la capacitación de los evaluadores respecto a las dificultades que se pueden presentar en la evaluación y en los baremos de evaluación.

2.24. Administración del desempeño

Las evaluaciones de desempeño buscan evaluar los niveles del desempeño de los trabajadores, el fin último es lograr determinar el dominio que tienen los trabajadores de sus actividades y competencias necesarias para ejecutar las mismas. Cuando se habla de la administración del desempeño las empresas buscan mejorar el nivel de desarrollo de los trabajadores a través del establecimiento de metas y objetivos laborales. De acuerdo a Mondy (2010) “La administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización” (Mondy, 2010, p. 238). Lo que pretenden la administración del desempeño es el trabajo por objetivos con la finalidad de volver a los trabajadores más eficientes y eficaces en el proceso de trabajo.

En tal sentido, Mondy (2010) expresa:

Aunque cada función de Recursos Humanos contribuye a la administración del desempeño, la capacitación y la evaluación del desempeño tienen un papel significativo en el proceso. Mientras que la evaluación del desempeño tiene lugar una sola vez al año, la administración del desempeño es un proceso dinámico y continuo. Cada individuo dentro de la organización es una parte del sistema de administración

del desempeño. Cada parte del sistema, como la capacitación, la evaluación y las recompensas, está integrado y vinculado con el propósito de una eficacia organizacional continua. Con la administración del desempeño, el esfuerzo de todos los empleados debe dirigirse hacia el logro de metas estratégicas. (Mondy, 2010, p. 238-239)

Mientras la evaluación de desempeño es un proceso anual la administración de desempeño pretende dinamizar el proceso de trabajo estableciendo metas y objetivos estratégicos con la finalidad de aumentar los niveles de efectividad de los trabajadores buscando así la mejora de las habilidades de los empleados a través de las capacitaciones continuas para que cada día tengan más competencias en el logro y alcance de dichas metas.

Robert J. Greene citado por Mondy (2010), es director ejecutivo de Reward Systems Inc., y asegura: “La administración del desempeño es el mayor contribuyente individual a la eficacia organizacional. Si se ignora la administración del desempeño, se irá al fracaso” (p. 239). El logro de la administración de desempeño es ser organizaciones dedicadas a la mejora continua y al crecimiento y desarrollo de sus trabajadores.

La administración de desempeño pretende usar la técnica de la administración de objetivos laborales para aumentar así la eficiencia y eficacia de los trabajadores. Al respecto Werther y Davis (2008) comentan:

La técnica de la administración por objetivos consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización (...). Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. (Werther y Davis, 2008, p. 239)

El establecimiento de objetivos de forma conjunta entre empleados y alta gerencia, permite que los trabajadores se sientan parte del objetivo y ayuda a que se hagan responsables por alcanzar el logro de los mismos. El trabajo por objetivos es el futuro de todas las organizaciones que quieren crecer y desarrollarse cada día más. Los trabajadores son más sensibles cada día y el reto de alcanzar las metas y objetivos planteados permite que se comprometan más con las organizaciones.

De acuerdo a Werther y Davis (2008) Los pasos de la administración por objetivos son:

1. Definición de los objetivos, primero los objetivos generales de la organización y luego la definición por departamentos y empleados.

2. Planeación y jerarquización de actividades que lleven a alcanzar los objetivos.

3. Evaluación periódica (puede ser trimestral o semestral) para realizar ajustes en la ejecución de los planes.

4. Evaluación de resultados y toma de decisiones. (Werther y Davis, 2008, p. 324)

La definición de los objetivos o metas es lo primordial, ya que plantea el punto de llegada, un punto que marca la pauta para el camino. Igualmente, es de importancia hacer una planificación de actividades a realizar para alcanzar el objetivo. Asimismo, es de suma importancia la verificación y evaluación constante del camino y los logros que se van alcanzado con la finalidad de saber si hay que hacer ajustes o hacer nuevos planes, siempre con la finalidad de alcanzar los objetivos. Y finalmente, se deben evaluar los resultados una vez alcanzada la meta para tomar nuevas decisiones.

En tal sentido, Dessler (2009) plantea que la administración por objetivos formaría parte de un “programa general para las organizaciones con la finalidad de

establecer metas y evaluarlas” (Dessler, 2009, p. 353). Por lo que requeriría que los gerentes establezcan metas específicas y medibles para cada trabajador, y que hagan seguimiento con cierta frecuencia para registrar los avances en el logro de las mismas. Igualmente, Dessler (2009) plantea seis pasos para establecer metas y evaluarlas:

1. Establecer las metas de la organización. Con base en el plan estratégico de la empresa, establecer un plan para toda la organización para el siguiente año y, a partir de éste, implantar las metas específicas de la compañía.

2. Establecer metas para los departamentos. Luego, los jefes de departamento retoman dichas metas de la organización (...) y junto con sus superiores determinan metas para sus departamentos.

3. Analizar las metas de los departamentos. Los jefes de departamento analizan las metas departamentales con todos los subordinados, muchas veces en una junta de todo el departamento, a quienes les piden que elaboren metas individuales. En otras palabras, ¿cómo cada empleado puede contribuir para que el departamento alcance sus metas?

4. Definir los resultados esperados (establecer metas individuales). Los jefes de departamento y sus subordinados fijan objetivos para el desempeño individual a corto plazo.

5. Revisiones del desempeño. Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con el desempeño esperado.

6. Proporcionar retroalimentación. Los jefes de departamento y los empleados discuten y evalúan el progreso de estos últimos.

En la administración por objetivos el establecimiento de los mismos es necesario que sean claros, objetivos genéricos y poco entendibles son inútiles. Asimismo, deben ser objetivos que puedan ser medibles para así poder registrar los

avances y hacer retroalimentación que puede corregir a tiempo si se va por mal camino en el alcance de los objetivos.

2.25. Responsabilidades en la evaluación de desempeño

Cuando se habla de las responsabilidades en la evaluación de desempeño es recursos humanos quien define la política que adopte la organización asignando las responsabilidades de la evaluación de desempeño que se pudiera atribuirse según Chiavenato (2007) a: “el gerente, al propio individuo, al individuo y al gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2007, p.244). De acuerdo a recursos humanos cada alternativa que se pudiera plantear implica una filosofía de acción.

La responsabilidad de la evaluación de desempeño en la mayoría de las organizaciones recae directamente en los gerentes como responsable de sus subordinados y líderes de equipo, principalmente son estos los interesados en determinar el nivel de desempeño de su equipo para así tomar acciones respecto al desarrollo de cada trabajador. Al respecto Chiavenato comenta:

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. (Chiavenato, 2007, p. 244)

Recursos humanos tiene un papel importante, ya que funciona como un staff para asesorar los gerentes y supervisores respecto a cómo se va a realizar la evaluación de desempeño, ya que estos no son expertos en el tema y no cuentan con los conocimientos especializados necesarios para realizar la evaluación.

De igual forma, la responsabilidad de la evaluación de desempeño puede recaer en la propia persona donde son estos los responsables de hacer una autoevaluación de

su propio desempeño tomando en cuenta los indicadores que da recursos humanos. Chiavenato (2007) comenta al respecto:

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización. (Chiavenato, 2007, p. 244)

La autoevaluación por parte de los propios individuos permite que cada trabajador al realizar su evaluación pueda hacer un proceso de retrospectión y puedan así tener la oportunidad de ver por sí mismo su nivel de desempeño laboral y entender que necesitan mejorar.

Otra opción que tiene recursos humanos para delegar la responsabilidad de hacer las evaluaciones de desempeño es el propio individuo y el gerente en conjunto. Básicamente de forma conjunta revisan como ha sido su nivel de desempeño. Bajo este modelo la gerencia puede establecer un trabajo por administración por objetivos donde gerencia y trabajadores establecen metas y objetivos de trabajos lo que permite que ambas partes puedan evaluar sobre la marcha el desempeño a través del seguimiento y análisis de camino por alcanzar las metas.

El equipo de trabajo también puede ser el responsable de hacer las evaluaciones de desempeño. Esta dinámica es interesante porque permite que los miembros de un equipo se evalúen entre sí, y de esta forma juntos como equipo plantear caminos de desarrollo individual y grupalmente. De acuerdo a ello, Chiavenato (2007) comente:

Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el

desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas. (Chiavenato, 2007, p. 245)

Permitir que el equipo de trabajo sea el encargado de hacerlas evaluaciones de desempeño, permite que dicha participación haga que los equipos tengan conciencia de los niveles de desempeño que puedan tener y los puntos fuertes y débiles que tienen como equipo y de forma individual lo que ayuda a que se hagan responsables para el cambio y el desarrollo en sus puestos.

El área de recursos humanos puede ser también los responsables directos del proceso de evaluación de desempeño, el problema está en que puede ser una alternativa muy burocrática. En tal sentido, Chiavenato (2007) comenta:

Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, éste exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. (Chiavenato, 2007, p. 245)

En dicho proceso aunque recursos humanos se encargue de la evaluación de desempeño, los gerentes encargados de cada área son los responsables de proporcionar la información necesaria sobre los evaluados para que esta sea analizada para la realización de los informes y programar las acciones necesarias para buscar las mejoras y el desarrollo de los trabajadores.

Otra alternativa puede ser la comisión de evaluación que básicamente consiste en la elección de un grupo evaluador encargado de realizar el proceso de evaluación. Chiavenato (2007) comenta:

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios. (Chiavenato, 2007, p. 245)

Lo que se busca con la comisión de evaluación es mantener un juicio equilibrado y equitativo para con los evaluados, pero muchas veces este tipo de evaluación puede ser muy burocráticas y centralizada lo que puede ser visto más como un enjuiciamiento más que orientativo en el desempeño y la mejora continua.

Los responsables de la evaluación de desempeño también pudieran ser los subordinados, ya que muchas veces recursos humanos les puede pedir a los subordinados que evalúen a sus superiores. Generalmente, son muy útiles este tipo de evaluación para determinar estilos de liderazgo y para diagnosticar problemas en la dirección. También son muy positivos estos procesos porque les permite a los gerentes identificar sus propios errores al momento de liderar el equipo. Al respecto, Dessler (2009) comenta:

Muchas empresas piden a sus subordinados que califiquen en forma anónima el desempeño de los supervisores, proceso que muchos llaman retroalimentación ascendente. El proceso sirve para que los altos gerentes diagnostiquen estilos gerenciales e identifiquen problemas potenciales “de personal” y tomen medidas correctivas con los gerentes cuando se requiera.

Un aspecto importante y que les da confianza a los subordinados de hacer buenas evaluaciones, es que dichas evaluaciones se hagan en completa y total anonimato, ya que evidentemente así se sentirán más cómodos los trabajadores en

transmitir la información de forma correcta, de forma que sean útiles estas evaluaciones y tenga la finalidad y el propósito de ayudar a los gerentes en la mejora y en el desarrollo de su liderazgo.

Finalmente, una última alternativa y que muchas empresas han comenzado a implementar por la gran cantidad de información que se puede recabar son las evaluaciones de 360° donde los responsables de las mismas son todos los integrantes de un equipo, supervisores, subordinados, entre pares, clientes internos y externos. Al respecto, Dessler (2009) comenta:

Muchas empresas han ampliado la idea de la retroalimentación ascendente y de los pares para crear la retroalimentación de 360 grados. En este caso se reúnen todas las evaluaciones del empleado que hacen los supervisores, subordinados, pares y clientes internos o externos. Por lo general, los patrones utilizan la retroalimentación para el desarrollo más que para aumentos de salario. (Dessler, 2009, p. 362)

Este tipo de evaluación donde la responsabilidad de la misma recae en todos los miembros del equipo, son bastante interesante porque permiten sacar a la luz una gran cantidad de información por todas las fuentes que intervienen. Básicamente, este procedimiento está dirigido a la obtención de información para hacer planes de desarrollo y crecimiento de los equipos de trabajos con planes de acción más directos a las necesidades de los individuos y del colectivo.

2.26. La entrevista de evaluación de desempeño

Todo proceso de evaluación de desempeño debe terminar con una entrevista de evaluación de resultados, en la que recursos humanos el supervisor y los subordinados tengan la oportunidad de revisar las calificaciones de los niveles resultantes de desempeño y así poder hacer planes para trabajar las deficiencias y reforzar las fortalezas. Este tipo de entrevistas muchas veces representan una falla y una debilidad en el proceso de evaluación porque a muy pocas personas les gusta dar

retroalimentación negativa, es por ello, que es necesaria una buena preparación por parte de los administradores para que estas sean eficaces.

En tal sentido, Mondy (2010) comenta:

La entrevista de evaluación es el talón de Aquiles del proceso de evaluación. De hecho, las sesiones de revisión del desempeño con frecuencia generan hostilidad y pueden causar más daños que beneficios a la relación empleado-administrador. Para minimizar la posibilidad de sentimientos negativos, la reunión de cara a cara y la revisión escrita deben tener como meta mejorar el desempeño, y no hacer una crítica. El administrador que haga la revisión deberá usar todo el tacto posible al discutir áreas que necesiten de una mejora. (Mondy, 2010, p. 259)

Para los administradores las entrevistas de evaluación deben hacer énfasis en el desarrollo del empleado y en el compromiso que tiene la empresa para apoyarlo. Estas entrevistas tienen la característica de una confrontación con el empleado al plantear las debilidades pero la meta final es motivar a los trabajadores para trabajar en sus debilidades.

Al respecto Dessler (2009) expresa:

La preparación es esencial. Revise la descripción del puesto, compare el desempeño con los estándares y analice las evaluaciones previas del empleado. Avise al empleado por lo menos con una semana de anticipación para que revise su trabajo, analice los problemas y elabore preguntas y comentarios. (Dessler, 2009, p. 364)

Para la entrevista es necesario prepararse no solo los administradores también los evaluados para que pueda ser de verdadero provecho la misma. Normalmente una entrevista puede durar unas dos horas o más dependiendo de los resultados y los planes de acción que se deban planificar. Igualmente, debe ser llevada a cabo en un lugar privado donde se eviten las interrupciones.

De acuerdo a Dessler (2009) es importante recordar cuatro aspectos al momento de realizar la entrevista:

1. Hable en términos de datos laborales objetivos. Utilice ejemplos como las ausencias, los retrasos, los registros de calidad, los pedidos procesados, los registros de productividad, el tiempo de procesamiento de un pedido, los informes de accidentes, etcétera. (Dessler, 2009, p. 364)

Para dar una buena retroalimentación es importante hablar de forma objetiva, tomando en cuenta los parámetros evaluados y los resultados de la evaluación. Es importante que los trabajadores perciban que fueron evaluados de forma justa y objetiva.

Un segundo aspecto a tomar en cuenta según Dessler (2009) es:

2. No tome la entrevista como algo personal. No diga cosas como: “Usted es demasiado lento para realizar esos informes”. En cambio, trate de comparar el desempeño del trabajador con un estándar. (Estos informes tienen que completarse en 10 días.) De igual manera, no compare el desempeño del trabajador entrevistado con el de otros. (Él es más rápido que usted). (Dessler, 2009, p. 364)

La entrevista de evaluación no debe ser tomada como algo personal, se debe evitar las críticas a la persona, y centrarse en las deficiencias. También es importante no hacer comparaciones, ya que esto puede generar malestar entre compañeros.

Un tercer aspecto según Dessler (2009) a tomar en cuenta es:

3. Anime a la persona para que hable. Deténgase y escuche lo que la persona dice; haga preguntas abiertas como: ¿Qué cree que podamos hacer para mejorar la situación? Utilice frases como continúe. Parafrasee el último comentario del entrevistado en forma de pregunta; por ejemplo: ¿Cree que no puede terminar el trabajo? (Dessler, 2009, p. 364)

Es de suma importancia que la entrevista sea un dialogo abierto entre ambas parte. Una entrevista no es una mera entrega de resultados y ya. Es vital que se instaure un diálogo por lo que los administradores deben constantemente invitar a los trabajadores a que hablen y expresen su punto de vista.

Finalmente un cuarto aspecto que se debe tener presente según Dessler (2009) es:

4. No ande con rodeos. No tome las cosas de manera personal, pero cerciórese de que al terminar la entrevista el empleado sepa específicamente qué hace bien y qué hace mal. Antes de terminar, asegúrese de que haya un acuerdo sobre el modo en el que las cosas mejorarán y cuándo ocurrirá. Redacte un plan de acción con objetivos y fechas. (Dessler, 2009, p. 364)

En la entrevista los administradores deben ser directos y no andar con rodeos. Siempre teniendo presente que no se debe tomar la discusión de manera personal sino que debe ser amigable, comunicando cada aspecto que se debe tomar en cuenta y haciendo las respectivas reflexiones. Al finalizar la entrevista el empleado debe tener un panorama claro de que hace bien y que debe mejorar, y debe haber un acuerdo de trabajo que debe hacer para su desarrollo así como el apoyo que recibirá de la organización.

Igualmente, hay que tener presente para el éxito de las entrevista de evaluación la estructura que se debe seguir. Por ello, una buena entrevista debe estructurarse de tal manera que permita tanto a los administradores como a los subordinados establecer metas y soluciones para que los empleados puedan tener planes de acción para su desarrollo y no como una sesión de solo encontrar defectos en los trabajadores.

De acuerdo a ello, según Mondy (2010) los administradores deben considerar tres objetivos básicos cuando se planea una entrevista de evaluación, siendo estos los siguientes:

1. Discutir el desempeño del empleado.
2. Asistir al empleado en el establecimiento de metas y en los planes de desarrollo personal para el siguiente periodo de evaluación.
3. Sugerir medios para el logro de las metas establecidas, incluyendo el apoyo del administrador y el de la empresa.

Esta estructura permitirá mantener la conversación centrada en el objetivo final que es establecer las metas y sugerir los medios para alcanzar el desarrollo de los empleados. Por ello, primeramente se buscara discutir el desempeño del trabajador recordando no centrarse en la persona sino en las deficiencias. Luego es necesario el establecimiento de las metas y el establecimiento de los planes de desarrollo a seguir por parte del empleado. Y finalmente, establecer los medios de acción y la ayuda que el administrador y la organización tendrán para con el empleado y su compromiso con el desarrollo.

2.27. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación pretende determinar la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño en los trabajadores de la empresa Missium Petroleum, lo que será de conveniencia para la empresa porque permitirá identificar el nivel de clima laboral, obteniendo las percepciones que tienen los trabajadores sobre la empresa. Asimismo, ayudará a determinar el nivel de desempeño laboral que tienen los trabajadores para hacer una comparación de dichos resultados con los de clima laboral y así poder dar muestra de la relación que existe entre ambas variables. También será de utilidad para la empresa porque se podrá diseñar un programa de intervención que se ajuste a las verdaderas necesidades que presenta la empresa.

Igualmente, los resultados serán de beneficio para la organización, sus administradores o gerentes y sus trabajadores, porque al aplicar un programa de intervención diseñado específicamente para las necesidades organizacionales y de los trabajadores, traerá en proyección alcanzar altos niveles de clima laboral y como beneficio altos niveles de desempeño.

Asimismo, dicha investigación ayudará a identificar y resolver la influencia que tiene el clima laboral en el nivel de desempeño y rendimiento de los trabajadores al desarrollarse el programa de intervención planteado en la presente investigación.

La información que se obtendrá a partir de los resultados de la investigación, apoya las teorías y demás investigaciones relacionadas a la influencia que tiene el clima laboral en el desempeño de los trabajadores, sea ésta para bien o para un mal rendimiento en los mismos.

En último término, la investigación contribuye a demostrar metodológicamente la relación entre las variables que en ella se describe como es la influencia que tiene el clima laboral sobre el desempeño en los trabajadores de la empresa Missium Petroleum.

2.28. OBJETIVOS

2.28.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Missium Petroleum.

2.28.2. Objetivos Específicos:

1. Identificar el nivel de clima organizacional en los trabajadores de la empresa Missium Petroleum.
2. Determinar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Missium Petroleum.
3. Diseñar un programa de intervención psico-educativo, de capacitación y desarrollo organizacional que aborde tanto el clima organizacional, como el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Missium Petroleum.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

Los tipos de investigación utilizados en este trabajo son de tipo correlacional. Es de corte transversal debido a que se toman los datos en un momento específico o en un tiempo determinado que tiene como propósito la medición o recolección de la información de forma independiente o colectiva sobre las variables. Es así que, por medio del presente método, se puede especificar una idea más clara sobre clima laboral en la presencia de desempeño, describiendo el tema en todas sus dimensiones, de tal modo que permita la recolección de datos para determinar el problema de desempeño que podría presentarse.

La investigación correlacional, tiene como finalidad conocer la relación existente entre variables de la investigación, de forma que permita cuantificar y analizar dicha relación, por lo general este tipo de correlación se sustenta a través de la comprobación de la hipótesis a través de las estadística que será aplicado en la investigación. Esto permitirá obtener información del porqué de ciertos hechos, identificado de las relaciones existentes, y se utilizara como medio para determinar los elementos ligados al clima Organizacional que presentan los trabajadores de la empresa Mission Petroleum y así también determinar el nivel de autoestima que presenta el personal de la empresa.

Este trabajo investigativo tiene un enfoque cuantitativo. Es un enfoque cuantitativo, puesto que la investigación es secuencial, se determina la hipótesis como variables, se miden estas últimas y se analiza dichas menciones, aquello a través del uso de procedimientos estadísticos y por último se establece las conclusiones conforme con el resultado de la hipótesis; en este caso la variable independiente, tiene como finalidad medir los niveles de autoestima en los trabajadores de la empresa Mission Petroleum, pues con los resultados obtenidos, es

posible conocer la relación que tiene con la variable dependiente clima laboral, cuya intención, asimismo, es la aplicación de un reactivo psicológico para medir los niveles de clima laboral. De ahí los resultados sobre las hipótesis planteadas en esta investigación.

La modalidad de esta investigación es de campo, pues sirve para obtener información en el sitio mismo de los hechos contactando de manera directa con el personal que laboran dentro de la empresa donde ocurren los acontecimientos. El presente trabajo de investigación se realizara en la empresa Mission Petroleum, lugar donde se originó el problema de investigación, de esta manera permitirá obtener información objetiva y proponer soluciones creativas. Otra modalidad será documental-bibliográfica, constituye la indagación, recopilación, organización y procesamiento de la información para llevar dar lugar a la investigación, a través de libros documentos, revistas, periódicos, etc. De igual manera el contexto linkografico, permitiendo el uso de internet para la investigación como enlaces web, vínculos, links, etc.

Área de estudio

La investigación fue elaborada en base al campo de la Psicología Organizacional

Aspecto: Clima organizacional y desempeño laboral

Delimitación espacial: Empresa Mission Petroleum

Provincia: Pichincha

Delimitación temporal: Este trabajo investigativo se realizara durante el periodo comprendido entre los meses de noviembre de 2018- abril 2019

Población y Muestra

Esta investigación se realizara con los trabajadores de la empresa Mission Petroleum, además cabe mencionar que, al ser un total de 100 personas, los reactivos se emplearan al total de la población escogida para la realización del estudio de campo.

El universo de la población son 100 personas, de los cuales 65 son hombres y 35 son mujeres.

MISSION PETROLEUM	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
	65	35	100

Tabla 1. Población de la investigación

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Víctor Ocles (2019)

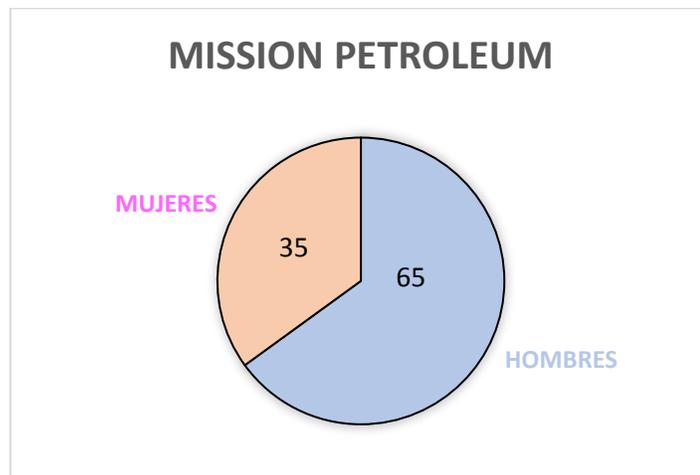


Gráfico 2. Distribución de población

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Víctor Ocles (2019)

Instrumentos de investigación

La técnica que se utilizó para la realización de esta investigación es la aplicación del test, los instrumentos definidos que se emplearon ara este trabajo son los siguientes: Con el test EDCO se pretende identificar un parámetro a nivel general

sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Al igual que el test de Desempeño que nos otorgaron la misma empresa para realizar la investigación en donde su principal objetivo es dar un feedback útil a supervisores y empleados para identificar en las que se puede mejorar. De tal manera que permita medir los resultados mediante valores numéricos; en este trabajo de investigación se toma en consideración, la medición de los niveles de clima laboral y la presencia de desempeño.

Test EDCO

Constituye un cuestionario cuya intención es identificar la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos, en las áreas: Relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, valores colectivos y claridad en la dirección. Se puede aplicar a las personas de 16 años en adelante y el tiempo de aplicación oscila entre los 40 minutos. Está compuesto por 40 ítems, en cuya calificación el puntaje es obtenido sumando el número que han dispuesto los trabajadores que van de 1 al 5, el cual tiene ítems negativos esto quiere decir que el número menor es mayor y el mayor es menor a la hora de sacar la calificación y siendo el puntaje máximo de 200. Los puntajes de acuerdo a las categorías corresponden a: de 40 a 93 puntos es Nivel Bajo, de 94 a 147 puntos es Promedio y de 148 a 200 es Nivel Alto.

ÍTEMS	Test de EDCO	INTERPRETACIÓN
Positivos	1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca =1 • Muy pocas veces =2 • Algunas veces = 3 • Casi siempre =4

		<ul style="list-style-type: none"> • Siempre =5
Negativos	3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca =5 • Muy pocas veces =4 • Algunas veces = 3 •Casi siempre =2 • Siempre =1

Tabla 3. Calificación

Inventario de Desempeño

De la misma manera, se emplea el cuestionario de Desempeño constituido por 21 ítems, en donde se observa calidad y productividad, conocimiento, compromiso, iniciativa y trabajo en equipo. Donde el desarrollo de los individuos contribuye al desempeño general de la organización, de aquí la importancia de llevar a cabo evaluaciones consistentes y a intervalos regulares. La aplicación de este cuestionario toma alrededor 20 a 25 minutos, cuya finalidad es determinar los niveles ya señalados. Los resultados de cada sub-escala se sumara y se hará un puntaje general de todo el test, en donde se califica de uno a cinco en cada ítem de cada sub-escala y del resultado que propine se divide para el numero de ítems de las sub-escalas en el cual al final se suman el puntaje de cada una de ellas y de la misma manera se la divide para cinco, que son el número de cada sub-escala y nos dará como resultado el puntaje general de desempeño.

Sub-escalas	Ítems	Calificación
Calidad y productividad	<ul style="list-style-type: none"> • a. Precisión y calidad del trabajo realizado. • b. Cantidad de trabajo completada. • c. Organización del trabajo en tiempo y forma. • d. Cuidado de herramientas y equipo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy insatisfactorio 2. Insatisfactorio 3. Satisfactorio 4. Muy satisfactorio 5. Sobresaliente
Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido. • b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos. • c. Uso y conocimiento de herramientas. • d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda. • e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy insatisfactorio 2. Insatisfactorio 3. Satisfactorio 4. Muy satisfactorio 5. Sobresaliente
Compromiso y presentismo	<ul style="list-style-type: none"> • a. Trabaja sin necesidad de supervisión. • b. Se esfuerza más si la situación lo requiere. • c. Puntualidad. • d. Presentismo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy insatisfactorio 2. Insatisfactorio 3. Satisfactorio 4. Muy satisfactorio 5. Sobresaliente
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones. • b. Elige prioridades de forma eficiente. • c. Sugiere mejoras. • d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos. • e. Motiva y ayuda a los demás. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy insatisfactorio 2. Insatisfactorio 3. Satisfactorio 4. Muy satisfactorio 5. Sobresaliente
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados. • b. Tiene una actitud positiva y proactiva. • c. Promueve el trabajo en equipo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy insatisfactorio 2. Insatisfactorio 3. Satisfactorio 4. Muy satisfactorio 5. Sobresaliente

Puntaje general	<ul style="list-style-type: none"> • a. Calidad y productividad • b. Conocimiento • c. Compromiso y presentismo • d. Iniciativa • e. Trabajo en equipo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy insatisfactorio 2. Insatisfactorio 3. Satisfactorio 4. Muy satisfactorio 5. Sobresaliente
-----------------	---	--

Tabla 4. Calificación

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente trabajo de investigación se aplicó la Escala de Clima Organizacional (EDCO) y el cuestionario de Evaluación de Desempeño Laboral perteneciente a la empresa Missium Petroleum, la información se procesó en dos bases de datos: SPSS y EXCEL.

En el programa de SPSS se aplicó una correlación de Pearson, mientras que en Excel se realizaron las diferentes gráficas.

En relación a la Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Resultados de Nivel de Clima Organizacional

NIVELES	N° DE PERSONAS	PORCENTAJE
Alto	93	93,00%
Promedio	7	7,00%
Bajo	0	0,00%
TOTAL	100	100,00%

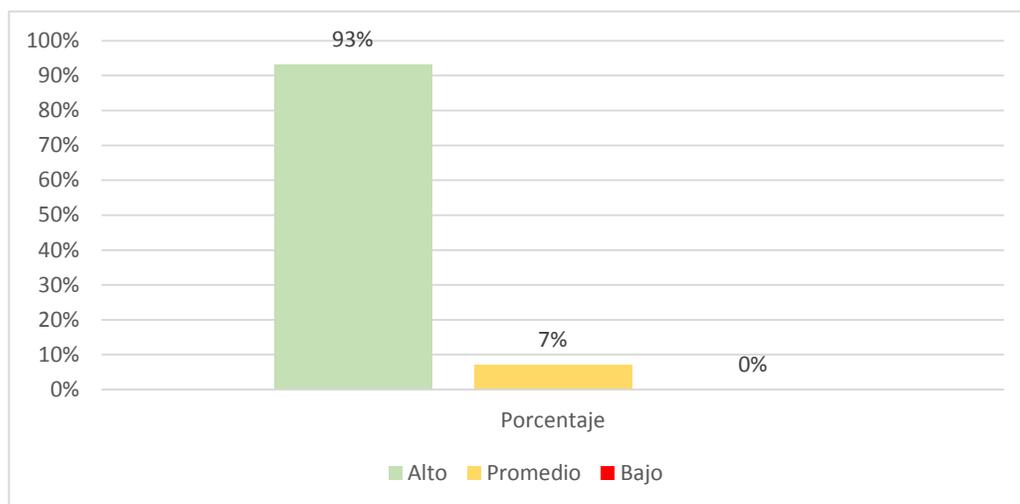


Tabla N° 5 y Gráfico N° 3.- Resultados de Niveles de Clima Organizacional

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ocles, V. (2019)

Análisis e Interpretación

En la presente tabla y gráfico se determinan los diferentes niveles de clima organizacional presentes en la empresa Missium Petroleum, reflejando un nivel alto de clima con un 93%, seguido de un nivel promedio con un 7% y finalmente un nivel bajo con un 0%. Lo que significa que la empresa presenta altos niveles de desempeño laboral.

Resultado de Sub-dimensiones de clima organizacional

Nivel	Relaciones interpersonales	Estilo de dirección	Sentido de pertenencia	Retribución	Disponibilidad de recursos	Estabilidad	Claridad y coherencia en la dirección	Valores colectivos
Alto	85%	98%	98%	96%	98%	100%	97%	100%
Medio	15%	2%	2%	4%	2%	0%	3%	0%
Bajo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

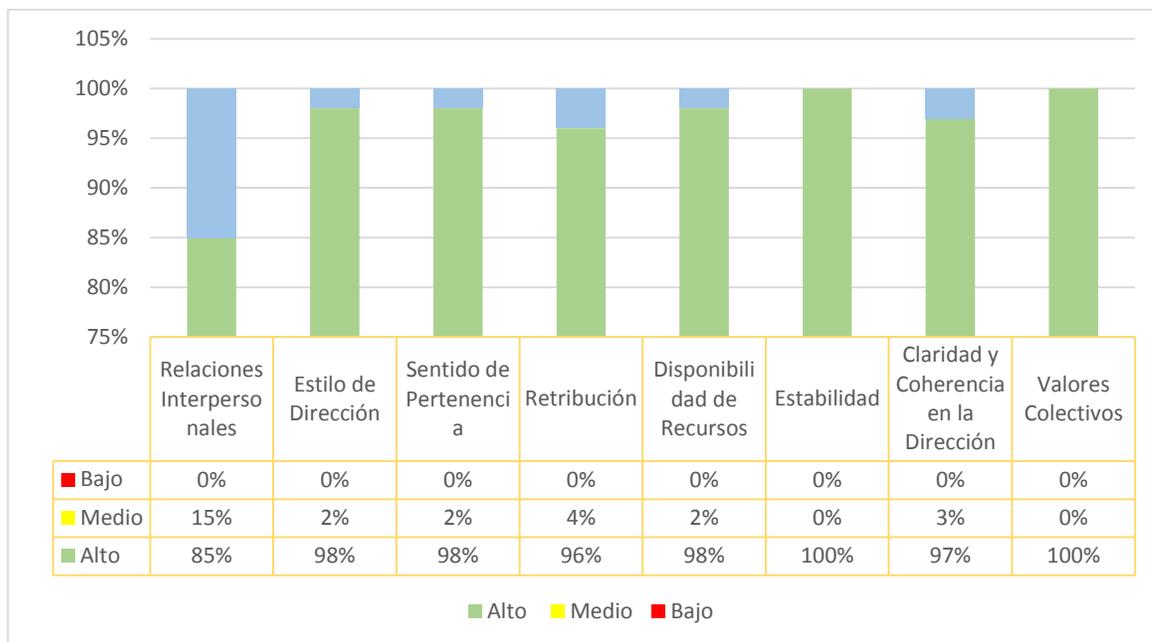


Tabla N° 6 y Gráfico N° 4.- Resultados de Sub-dimensiones de Clima Organizacional

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ocles, V. (2019)

Análisis e Interpretación

Como datos adicionales se presentan los resultados obtenidos de cada sub-dimensión del clima organizacional, donde se observan los siguientes resultados: 1. *Relaciones interpersonales*, niveles altos en un 85% medio 15% y bajo 0%. 2. *Estilo de dirección*, nivel alto 98% medio 2% y bajo 0%. 3. *Sentido de pertenencia*, nivel alto 98% medio 2% y bajo 0%. 4. *Retribución*, nivel alto 96% medio 4% y bajo 0%. 5. *Disponibilidad de recursos*, nivel alto 98% medio 2% y bajo 0%. 6. *Estabilidad*, nivel alto 100% medio 0% y bajo 0%. 7. *Claridad y coherencia en la dirección*, nivel alto 97% medio 3% y bajo 0%. 8. *Valores colectivos*, nivel alto 100% medio 0% y bajo 0%.

En relación a la Evaluación de Desempeño

Resultados de Evaluación de Desempeño

	Sobresaliente	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Insatisfactorio	Muy insatisfactorio
N° de Personas	21	77	2	0	0
Porcentaje	21%	77%	2%	0%	0%

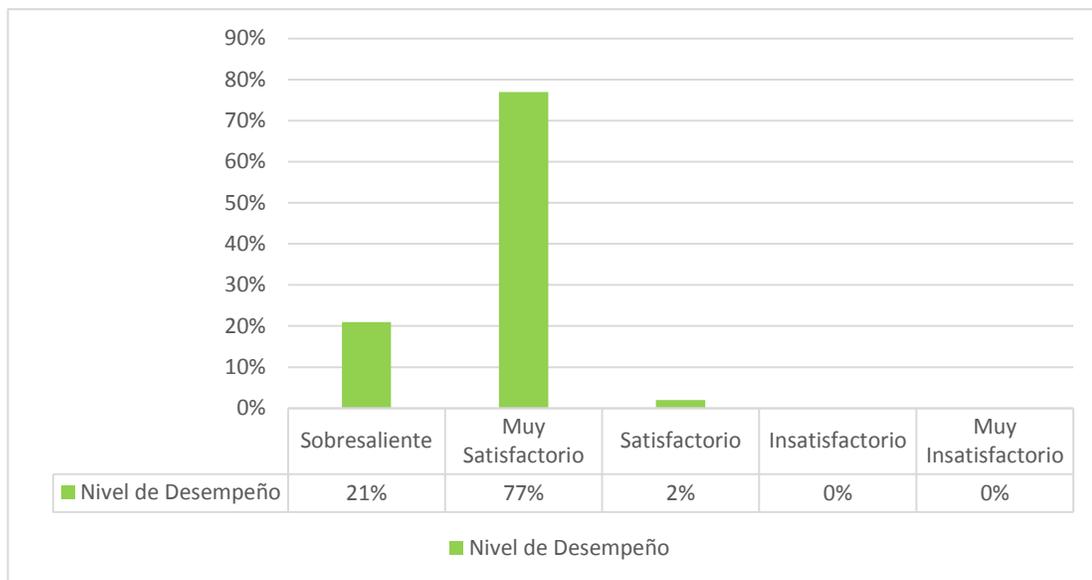


Tabla N° 7 y Gráfico N° 5.- Resultados de Evaluación de Desempeño

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ocles, V. (2019)

Análisis e Interpretación

La presente tabla y gráfico muestra los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño de los 100 trabajadores de la empresa Missium Petroleum, dando como resultado que el 21% de los trabajadores se encuentran en un nivel sobresaliente de desempeño laboral, el 77% en un nivel muy satisfactorio, un 2% en nivel satisfactorio y un 0% en los niveles insatisfactorio y muy insatisfactorio.

Estadísticos Descriptivos

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desv. Desviación	N
Clima Organizacional	3,72	,451	100
Desempeño Laboral	3,72	,473	100

Tabla N° 8: Correlación entre variables

Fuente: SPSS

Elaborado por: Ocles, V. (2019)

Análisis e Interpretación

En el presente cuadro se presentan las medias de la categoría evaluadas, dando como resultado para Escala de Clima Organizacional (EDCO) de 3,72, puntaje que representa un nivel alto de clima organizacional y presenta una desviación estándar de 0,45. En relación al cuestionario de evaluación de desempeño la media es 3,72, puntaje que representa un nivel muy satisfactorio y presenta una desviación estándar de 0,47. De un número total de 100 participantes del estudio.

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Pearson

Para dicho análisis estadístico se debe tomar en cuenta las variables del presente estudio que son:

- Variable Independiente: Clima Organizacional
- Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Igualmente, se debe tomar en cuenta las hipótesis del estudio que son:

Ho: No hay relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral

H1: Existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral

De acuerdo al análisis estadístico de la correlación bivariada del coeficiente de correlación de Pearson, se obtiene los siguientes resultados:

Correlaciones

			Escala Total	Puntaje General
Clima Organizacional	Correlación de		1	,102
	Pearson			
	Sig. (bilateral)			,312
	N		100	100
Desempeño Laboral	Correlación de		,102	1
	Pearson			
	Sig. (bilateral)		,312	
	N		100	100

Tabla N° 9: Correlación de Pearson entre Clima Organizacional y el Desempeño laboral.

Fuente: SPSS

Elaborado por: Ocles, V. (2019)

Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados se tiene un nivel de significancia de valor p de 0.312, siendo mayor a 0.05 como nivel de significancia, y con un 95% de intervalo de confianza, por lo que se puede interpretar que se rechaza y se toma la hipótesis alterna, lo que significa: No hay relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Missium Petroleum.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- En la realización del presente estudio se pudo determinar de acuerdo a sus variables: 1. Independiente: Clima Organizacional y 2. Dependiente: Desempeño Laboral, que no hay una relación directa entre ellas, en los trabajadores de la empresa Missiom Petroleum.
- Con la aplicación de la Escala de Clima Organizacional (EDCO) en los 100 trabajadores de la empresa Missiom Petroleum, se pudo determinar altos niveles de clima organizacional, lo que significa que los trabajadores tienen una percepción positiva de la empresa.
- En base a los resultados de los sub-niveles de la Escala de Clima Organizacional (EDCO) se pudo determinar que la percepción de los trabajadores es altamente positiva, ya que se obtuvieron altos niveles en relación a: 1. Relaciones interpersonales, 2. Estilo de dirección, 3. Sentido de pertenencia, 4. Retribución, 5. Disponibilidad de recursos, 6. Estabilidad, 7. Claridad y coherencia en la dirección, 8. Valores colectivos.
- Mediante la aplicación de la Evaluación de Desempeño Laboral, se pudo determinar que los trabajadores de la empresa Missiom Petroleum se encuentran en su gran mayoría 77% en un nivel muy satisfactorio y un 21% en un nivel sobresaliente, lo que significa que los trabajadores tienen altos niveles de desempeño laboral.
- Aunque no se demostró estadísticamente correlación entre las variables del estudio, se pudiera inferir de acuerdo al sustento teórico que los niveles altos de clima organizacional pueden tener influencia directa en los altos niveles de desempeño laboral de los trabajadores Missiom Petroleum.

RECOMENDACIONES

- Para mantener los altos niveles de clima organizacional se pueden implementar acciones psico-educativas relacionadas a temas como: 1. Relaciones interpersonales, 2. Estilo de dirección, 3. Sentido de pertenencia, 4. Valores colectivos.
- Estar siempre atentos en el mantenimiento de los altos niveles en el desempeño laboral, apoyando a los trabajadores con capacitaciones, mentorías, consultorías relacionadas a sus actividades laborales y competencias requeridas. Igualmente, promocionando el compromiso, la calidad, productividad, la iniciativa, el liderazgo y trabajo en equipo factores de importancia para la empresa.
- Realizar investigaciones continuamente para determinar los niveles de clima laboral y sus sub-niveles, con el fin de prevenir y/o poder intervenir a tiempo en caso de demostrarse que dichos niveles están disminuyendo por alguna razón.
- Para mejorar y mantener los niveles de desempeño laboral se puede inducir a la empresa a desarrollar una administración por desempeño, adaptándose así a las nuevas tendencias laborales.

DISCUSIÓN

De acuerdo con los aportes proporcionados por Chiavenato (2007) se trabajó con una población de cien personas que laboran en la organización seleccionada para la respectiva investigación, cuyas edades son variadas, distribuidas en los diferentes departamentos que existen en la empresa. Después de la aplicación de los instrumentos investigativos, se procedió a desarrollar el análisis de resultados asociado al establecimiento de la hipótesis, en donde estos reflejan la inexistencia correlación entre las diferentes variables: por tanto, el autor argumenta que las dos variables trabajan de forma autónoma, en vista de que, no existe ningún patrón de vinculación entre estas variables. No obstante, en la organización se encontró niveles altos y medios en las subes calas por lo que el

autor recomendó instaurar talleres y actividades que permitan hacer frente para mantener y optimizar estos niveles.

En contraste con la investigación desarrollada por Chiavenato (2007) y conforme con los resultados obtenidos en la presente investigación, no se pudo afirmar la correlación investigativa entre las dos variables, debido a que se expone que los niveles de clima laboral no influyen en el desempeño de los trabajadores de la empresa Mission Petroleum, tomando en consideración los resultados de la prueba estadística de los cuadros, donde se menciona dicha correlación. Para este trabajo se aplicó el Test EDCO, con el propósito de cuantificar los niveles que presentan los trabajadores de la empresa: del mismo modo, se aplicó un test proporcionado por la empresa a fin de determinar la presencia de influir en sus actividades en la población estudiada. Los resultados obtenidos son que la mayoría de la población presenta un alto nivel de clima laboral, como también menos de la tercera parte de esta, manifiesta un nivel medio y menos de una segunda parte está enmarcada por un nivel bajo de clima laboral: por otro lado, la mayor parte de población no presenta un bajo desempeño. Es así que se ha visto en la necesidad de proponer una alternativa con la intención de mantener y optimizar los niveles altos y medios que ha sido detectado en la investigación. Podría aducir este resultado contrario en oposición al dato proporcionado por Chiavenato (2007) debido a que la población estudiada en la investigación se cree que de cierto modo los trabajadores no calificaron a la empresa por motivos de guardar su identificación.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

TEMA

Talleres para mejorar el clima laboral de todos los trabajadores de la empresa Misión Petroleum.

JUSTIFICACIÓN

El programa de capacitación sobre el clima laboral que se propone es significativo porque permite reforzar los resultados presentes de altos niveles de clima, en vista que no existió una correlación entre las diferentes variables, en vista a todo esto crearemos una herramienta permitiendo, de cierto modo, reforzar y mantener los niveles de clima laboral para aumentar un mejor desempeño en la empresa mencionada, en la cual los beneficiados serán todos los empleados y supervisores que trabajan en la misma. Cabe destacar que esta propuesta tiene un impacto positivo, dado que a través de la capacitación a quienes trabajan en la empresa, dará lugar al aprendizaje y adquisición de una serie de técnicas y tácticas que posibilitara el conocimiento sobre sí mismos y de su medio laboral, contribuyendo a la optimización de sus relaciones interpersonales.

Esta propuesta es importante debido a que, a través de la misma, los trabajadores analizaran su comportamiento, fortaleciendo su actitud proactiva y sobre todo desarrollaran habilidades y competencias que les permitirán identificar los procedimientos idóneos ante aquellas situaciones difíciles que se presenten en su medio laboral. Como también esta propuesta es interesante, dado que no se han desarrollado ni aplicado propuestas con alternativas a esta, por lo que figura como un elemento valioso, debido a que beneficiara directamente a la empresa. Por otro lado, es factible, para la empresa Misión Petroleum que proporciona todas las facilidades para la

aplicación de la propuesta dirigida a los empleados y supervisores que laboran en la empresa.

OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES

Diseñar talleres para mejorar el clima organizacional de los empleados de la empresa Misión Petroleum.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar técnicas para una buena comunicación entre empleados de la empresa Misión Petroleum.

Identificar técnicas para reducir los problemas con la realización de las actividades de los empleados de la empresa Misión Petroleum.

Potenciar las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo en la empresa Misión Petroleum.

Propósito del programa

La documentación recolectada para el desarrollo de la propuesta, está fundamentada en un taller, con la intención de mantener y reforzar los niveles de clima laboral de los empleados de la empresa Misión Petroleum, divididos en tres talleres por cada objetivo determinado en este capítulo. Cada taller presenta sus fases, aspectos a trabajar y los resultados esperados. De forma que posibilite el conocimiento de una forma didáctica y así los trabajadores puedan obtener un aprendizaje vasto del mismo.

Los talleres serán trabajados a través de dinámicas de introducción para dar lugar a la generación de un ambiente de confianza, empatía y el rapport entre grupos. El propósito intrínseco de cada taller es la participación activa de los trabajadores, creando un escenario relajado e impartiendo exposiciones psicoeducativas. La presente propuesta está

estructurada con cuatro talleres, la duración aproximada por taller es de 80 minutos establecida para el cumplimiento de cada uno de los objetivos delimitados en un inicio. Cada taller cuenta con un lapso para el desarrollo de actividades que permitan fusionar e integrar al grupo, de la misma manera, las actividades posibilitan la difusión de conocimientos. Además, la propuesta se basa en mantener y optimizar los niveles de clima laboral para seguir teniendo un desempeño aceptable, pudiendo incidir en el comportamiento de los participantes, permitiendo dinamizar su pensamiento con la intención de mejorar su comunicación entre los empleados. Finalmente los talleres terminan con una retroalimentación para asegurar el aprendizaje del grupo y solventar las dudas que cada uno de estos presentan.

Taller	Nombre	Objetivo	Recursos	Tiempo
1	Quien soy yo	Identificar las fortalezas y debilidades para emplearlas en la realización de la jornada de trabajo.	Ficha de trabajo	80min
2	Mira mis emociones	Favorecer el control emocional, identificando las sensaciones y sentimientos en la comunicación no verbal entre trabajadores.	Dados	80min
3	Soy amigable	Favorecer el desarrollo de la empatía, como herramienta para armonizar el lugar que se encuentra cada trabajador.	Papel y cinta	80min
4	Tienes el control	Favorecer el control emocional, aprendiendo a tomar decisiones en beneficio de la buena convivencia entre toda la compañía.	Papel periódico	80min

Tabla N° 10

Fuente: Maya (2019). Desarrollo Humano Integral. 10. Quito.

Elaboración: Víctor Hugo Ocles

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La propuesta se desarrollará en 5 talleres de acuerdo a lo especificado en la tabla 7, y operatividad en las siguientes planificaciones.

	TALLER No	1		
	TEMA:	“¿Quién soy yo?”		
	ACTIVIDAD	OBJETIVO	RECURSO	TIEMPO
Inicio	Dinámica rompe hielo: De la cintura para arriba.	Generar un clima de confianza y buen humor.	Cartulinas y cinta adhesiva	10 minutos
	Saludo y presentación de participantes.	Desarrollar formas creativas y respetuosas de saludar a los demás.	Ninguno	5 minutos
	Presentación del tema usando la técnica del ideograma con la palabra identidad.	Indagar la percepción de los asistentes sobre el tema identidad y personalidad.	Pizarra Marcadores	5 minutos
Desarrollo	Exposición exegética sobre las características de los empleados.	Analizar en forma comentada las distintas características de los trabajadores, especialmente en la dimensión de habilidades socio	Mapeo de características empleados.	15 minutos

		emocional.		
	Aplicación de la técnica de tríos para comprender la importancia del reconocimiento de habilidades, talentos y fortalezas.	Reconocer la importancia de las habilidades y talentos propios, así como de las debilidades.	Material bibliográfico.	15 minutos
	Elaboración del cuadro recíproco: habilidades y debilidades.	Reconceptualizar el término “debilidad” con el fin de que no limite el accionar del empleado.	Papelógrafos Marcadores Cinta adhesiva	15 minutos
Cierre	Construcción del escudo personal.	Diseñar creativamente un escudo personal que contenga las fortalezas (parte frontal) y las debilidades (parte trasera)	Cartulinas Marcadores	5 minutos
	Aplicación de la técnica del monigote.	Elaborar un monigote 3D, que permita reflexionar sobre “¿Quién soy yo?”, como una vía para el auto aceptación.	Material reciclable Accesorios varios.	10 minutos

Tabla N° 11

Elaboración: Víctor Hugo Ocles

TALLER No		2		
TEMA:		"Mira mis emociones"		
	ACTIVIDAD	OBJETIVO	RECURSO	TIEMPO
Dinámica rompe hielo: Hoy me siento				
Inicio	Motivación: representación plástica de las emociones.	Reconocer el estado emocional en el que se encuentran los participantes.	Imágenes representativas de las seis emociones básicas.	5 minutos
	Uso del dado de las emociones.	Diferenciar sentimientos y emociones, reconociendo además las formas de su expresión.	Dos dados uno con las imágenes de las emociones y otro con los números 1 al 6	10 minutos
Desarrollo	Exposición comentada de contenidos sobre las emociones.	Analizar en forma comentada las distintas características de las seis emociones básicas.	2 Diapositivas Gestual Corporal	15 minutos
	Conformación de grupos (7 trabajadores) para denotar situaciones en que se presentan las distintas	Reconocer la importancia del control emocional en distintas situaciones cotidianas.	Material bibliográfico. Pepelotes	15 minutos

	emociones.			
	Dramatización de situaciones cotidianas relacionadas con las emociones.	Establecer en forma reflexiva los comportamientos frente a situaciones adversas.	Accesorios varios	15 minutos
Cierre	Reflexión sobre lo aprendido.			5 minutos
	Dramatización de situaciones acordes a las emociones.	Analizar las emociones y determinar su validez en el control.	6 Emociones básicas	15 minutos

Tabla N° 12

Elaboración: Víctor Hugo Ocles

	TALLER No	3		
	TEMA:	“Soy amigable”		
	ACTIVIDAD	OBJETIVO	RECURSO	TIEMPO
Inicio	Rompe hielo: Yo tengo un TIC			
	Lectura motivadora “parecía un nerd”	Reflexionar sobre la importancia de reconocer las cualidades en los demás.	Texto	10 minutos.
	Lluvia de ideas sobre la empatía	Comprender desde las experiencias previas la importancia de la	Material bibliográfico	10 minutos

		empatía en el desarrollo de las habilidades socio-emocionales.		
Desarrollo	Exposición sistemática de las dimensiones de la inteligencia emocional.	Reconocer, analizar y valorar las dimensiones de la inteligencia emocional.	Diapositivas	20 minutos
	Reflexión sobre el caso del estudiante de Harvard	Comprender la diferencia en el accionar de la inteligencia racional y la inteligencia emocional.	Texto	20 minutos
Cierre	Dinámica “Se algo bueno de ti”.	Reconocer en nuestros compañeros sus habilidades y valores.	Tarjetas Cinta adhesiva	10 minutos
	Técnica de cierre	Re alimentar el tema, favoreciendo el compromiso para fortalecer las habilidades socio emocionales.	Tarjetas (escribir lo que me llevo del taller)	10 minutos

Tabla N° 13

Elaboración: Victor Hugo Ocles

TALLER No		4		
TEMA:		“Tienes el control”		
	ACTIVIDAD	OBJETIVO	RECURSO	TIEMPO
	Dinámica rompe hielo: un saludo creativo			
Inicio	Motivación: lectura del caso los clavos del mal genio.	Reconocer la importancia de controlar la impulsividad en las relaciones sociales.	Texto	15 minutos
Desarrollo	Dinámica: arrugando papel	Desarrollar una actividad motora que requiera la persistencia en la tarea.	Papel periódico	20 minutos
	Lectura: Papel arrugado	Realizar una lectura grupal	Texto	10 minutos
	Exposición sistemática de contenidos sobre el control de la ira e impulsividad.	Analizar en forma comentada las distintas características de la impulsividad.	2 Diapositivas	10 minutos
Cierre	Reflexión sobre lo aprendido.			5 minutos
	Dramatización de situaciones que requieren el control de la impulsividad.	Control de la impulsividad	Material del medio	10 minutos
	Cierre	Lo que más me	Ficha	10 minutos

		gustó		
--	--	-------	--	--

Tabla N° 14

Elaboración: Víctor Hugo Ocles

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

No. Talle r	Materiales	Valor
1	Cartulinas, cinta adhesiva, pizarra, marcadores, mapeo de características adolescentes, material bibliográfico, papelógrafos, material reciclable y accesorios varios.	\$35,00
2	Imágenes representativas, dos dados grandes, diapositivas, material bibliográfico, papelotes, accesorios varios, texto de Stephen Covey.	\$25,00
3	Texto, material bibliográfico, tarjetas, cinta adhesiva.	\$20,00
4	Texto, papel periódico, diapositivas, material y ficha.	\$20,00
	TOTAL:	100,00

Tabla N° 15

Elaboración: Víctor Hugo Ocles

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M. (2010) Psicología industrial/organizacional. Un enfoque aplicado. 6ta Edición. Cengage Learning.
- Arnold, J., Randall, R et al. (2012) Psicología del Trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral. 5ta Edición. Pearson
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México.
- Chiavenato, I. (2007) Administración del recurso humano. El capital humano de las organizaciones. 8va Edición. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009) Comportamiento Organizacional. 2da Edición. Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2009) Administración de Recursos Humanos. 11va Edición. Pearson educación, México.
- Furnham, A. (2001) Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. 1ra Edición. OXFORD University Press.
- Mondy, W. (2010) Administración de recursos humanos. 1ra. Edición Pearson Educación, México
- Landy, F. y Conte, J. (2005) Psicología Industrial. 1ra Edición. Mc Graw Hill
- Werther, W. y Davis, K (2008) Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. 6ta Edición. Mc Graw Hill
- Zuluaga, M., Baraya, M et al. (2001) Clima laboral. República de Colombia Departamento Administración de la Función Pública.