



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO

“RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS: CASO PTS PERÚ 2015”

Tesis para optar el grado de Magister en Relaciones Laborales

AUTOR

Daniel Alfredo Montoya Meza

ASESOR

Dra. Marta Lucía Tostes Vieira

JURADO

Dr. Luis Ángel Wong Valdiviezo

Dra. Marta Lucía Tostes Vieira

Mg. Víctor Ricardo Torres Oliva

LIMA – PERÚ

2016

Agradecimientos

El llegar a concluir este trabajo significa una alegría inmensa y un sueño hecho realidad, me hace sentir orgulloso del camino arduo e interesante que decidí emprender. Reconozco que en este camino no estuve solo; por ello, agradezco de forma infinita a Dios y a mis padres, por su amor, apoyo y consejos brindados en todo momento. No puedo olvidar a mis grandes maestros por sus valiosas enseñanzas y aportes para lograr este objetivo, motivo por el cual ofrezco un reconocimiento especial a mi asesora, la Dra. Marta Tostes, por guiarme y acompañarme a lo largo de esta investigación.



TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN DE LA TESIS.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU RELACIÓN.....	3
1. El Clima Organizacional.....	3
1.1. Enfoques en el estudio del Clima Organizacional.....	6
1.2. Factores intervinientes en el Clima Organizacional.....	6
1.3. Dimensiones del Clima Organizacional.....	8
1.4. Tipos de Clima Organizacional.....	10
1.5. Características del Clima Organizacional.....	11
1.6. Importancia del Clima Organizacional.....	11
1.7. Instrumentos de medición del Clima Organizacional.....	12
1.8. Técnicas y herramientas para el diagnóstico del Clima Organizacional.....	14
2. La Evaluación del Desempeño.....	14
2.1. Importancia de la Evaluación de Desempeño.....	16
2.2. Objetivos de la Evaluación de Desempeño.....	17
2.3. Beneficios de la Evaluación de Desempeño.....	18
2.4. Pasos en el proceso de la Evaluación de Desempeño.....	18
2.5. Métodos de Evaluación de Desempeño.....	19
2.6. Problemas que presenta la Evaluación de Desempeño.....	22
2.7. La Entrevista de Retroalimentación en la Evaluación de Desempeño.....	22
3. Relación del Clima Organizacional con el Desempeño Laboral.....	23
CAPÍTULO 2: EL SECTOR TURISMO Y LOS RECURSOS HUMANOS EN EL PERÚ.....	26
1. El Turismo a nivel mundial.....	26
2. El Turismo en la Comunidad Andina [CAN].....	32
3. El Turismo en el Perú.....	34
4. Los Recursos Humanos en el Perú.....	39
CAPÍTULO 3: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA PTS PERÚ.....	50
1. La empresa PTS Perú.....	50
2. Metodología de la Investigación.....	56
2.1. El estudio de caso como metodología de investigación.....	56

2.2. Procedimientos para el recojo de información y plan de análisis	57
3. Presentación y discusión de resultados.....	60
3.1. Presentación de resultados.....	60
3.2. Discusión de resultados.....	66
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES.....	72
REFERENCIAS.....	73
ANEXO A: Matriz de Consistencia	78
ANEXO B: Consentimiento Informado.....	83
ANEXO C: Matriz de levantamiento de Información	84
ANEXO D: Cuestionario de Clima Organizacional.....	87
ANEXO E: Formato de Evaluación del Desempeño.....	90
ANEXO F: Resultados del Focus Group	93
ANEXO G: Entrevistas a especialistas de Recursos Humanos	96



LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Cronología del concepto de Clima Organizacional	3
Cuadro 2: Conceptos similares del Clima Organizacional.....	5
Cuadro 3: Factores intervinientes del Clima Organizacional.....	7
Cuadro 4: Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin & Stringer	8
Cuadro 5: Dimensiones del Clima Organizacional según Bowers y Taylor	9
Cuadro 6: Dimensiones del Clima Organizacional en cinco instrumentos de medición	13
Cuadro 7: Conceptos similares sobre la importancia de la Evaluación de Desempeño	17
Cuadro 8: Perú: Principales motivos para medir el clima organizacional en las empresas, 2012.	44
Cuadro 9: Perú: Principales motivos para medir el clima organizacional en las empresas, 2014.	48
Cuadro 10: PTS Perú: Personal de la Empresa.....	51



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Perú: Llegada de turistas internacionales, 2005 – 2014. (Millones de personas).....	34
Tabla 2: Perú: Ingresos monetarios por turismo receptor, 2005 – 2014. (Millones de dólares)..	36
Tabla 3: Perú: Balanza comercial y los efectos del turismo receptor, 1993 – 2012. (Millones de dólares).....	38
Tabla 4: Perú: Principales productos y servicios generadores de divisas, 2012. (Millones de dólares).....	38
Tabla 5: Perú: Evolución de los Recursos Humanos.....	40
Tabla 6: Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach para los instrumentos de Clima Organizacional y Evaluación de Desempeño	59
Tabla 7: Correlación clima organizacional general y desempeño laboral general.....	60
Tabla 8: Correlaciones entre las dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral general.....	61
Tabla 9: Correlaciones entre las dimensiones del clima organizacional con las del desempeño laboral.	62
Tabla 10: Correlación entre las dimensiones del clima organizacional y clima organizacional general.....	64
Tabla 11: Correlación entre las dimensiones del desempeño laboral y desempeño laboral general.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: La importancia del turismo.....	27
Gráfico 2: Ingresos del turismo internacional previstos por región al 2030. (Billones de dólares)	28
Gráfico 3: Evolución de turistas internacionales, 1995 – 2014. (Millones de personas).....	28
Gráfico 4: Ingreso de turistas internacionales por región, 2014. (Millones de personas).....	29
Gráfico 5: Ingresos por turismo internacional por región, 2014. (Billones de dólares)	30
Gráfico 6: Turismo receptor por medio de transporte, 2014. (Porcentaje).....	31
Gráfico 7: Turismo receptor por medio de visita, 2014. (Porcentaje).....	31
Gráfico 8: Comunidad Andina: Evolución de las llegadas internacionales e Ingresos por turismo, 2003 – 2012. (Millones de personas y millones de dólares)	32
Gráfico 9: Comunidad Andina: Llegadas internacionales según regiones del mundo, 2012. (Porcentaje)	32
Gráfico 10: Comunidad Andina: Llegadas internacionales por medio de transporte, 2012. (Porcentaje).....	33
Gráfico 11: Comunidad Andina: Los ingresos por turismo receptor y las exportaciones de bienes, 2003 – 2012. (Millones de dólares).....	33
Gráfico 12: Perú: Crecimiento del turismo receptor proyectado, 2015 – 2018. (Millones de personas).....	35
Gráfico 13: Perú: PBI del sector turismo, 1994 – 2014. (Porcentaje)	35
Gráfico 14: Perú: Ingresos monetarios del turismo receptor proyectados, 2015 – 2018. (Millones de dólares)	36
Gráfico 15: Perú: Medio de transporte por el que arribaron, 2014. (Porcentaje).....	37
Gráfico 16: Perú: Empresas con procesos desarrollados en recursos humanos, 2012.....	41
Gráfico 17: Perú: Principales procesos de recursos humanos desarrollados por las empresas, 2012.	41
Gráfico 18: Perú: Empresas con un proceso formal de gestión del desempeño, 2012.	42
Gráfico 19: Perú: Principales usos de la gestión del desempeño en las empresas, 2010 -2011. .	42
Gráfico 20: Perú: Método para la medición del clima organizacional, 2012.	43
Gráfico 21: Perú: Periodicidad de medición del clima organizacional en las empresas, 2012....	43
Gráfico 22: Perú: Principales actividades para mejorar el clima organizacional en las empresas, 2012.	44
Gráfico 23: Perú: Empresas con procesos desarrollados en recursos humanos, 2014.....	45
Gráfico 24: Perú: Principales procesos de recursos humanos desarrollados por las empresas, 2014.	46
Gráfico 25: Perú: Empresas con un proceso formal de gestión del desempeño, 2014.	46
Gráfico 26: Perú: Principales usos de la gestión del desempeño en las empresas, 2014.	47
Gráfico 27: Perú: Método para la medición del clima organizacional, 2014.	47
Gráfico 28: Perú: Periodicidad de medición del clima organizacional en las empresas, 2014....	48
Gráfico 29: Perú: Principales actividades para mejorar el clima organizacional en las empresas, 2014.	49
Gráfico 30: PTS Perú: Organigrama de la empresa.	53



RESUMEN DE LA TESIS

Daniel Alfredo Montoya Meza

Maestría en Relaciones Laborales

Relación entre el clima organizacional y la evaluación de desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: Caso PTS Perú 2015.

La presente investigación busca analizar y determinar la relación entre dos variables de suma importancia en la gestión de los recursos humanos: el clima organizacional y la evaluación del desempeño. El presente estudio es relevante, ya que busca aportar conocimiento en la búsqueda de la relación entre las variables mencionadas, pues la literatura no muestra una sólida evidencia al respecto. El estudio es transversal correlacional. Se utilizaron técnicas cuantitativas (instrumentos de medición) y cualitativas (un focus group confirmatorio y entrevistas a expertos) con el total de los trabajadores de la empresa de servicios turísticos PTS Perú. Para medir el clima organizacional, se utilizó el instrumento OCQ [Organizational Climate Questionnaire] de Litwin & Stringer, creado en 1968, el cual posee 50 ítems y mide 9 dimensiones del clima organizacional. Para medir el desempeño, se confeccionó un cuestionario, el cual posee 21 ítems y mide 6 dimensiones. Se elaboró una pauta de focus group y se aplicó el mismo a una muestra de trabajadores de las diferentes áreas de la empresa; asimismo, se realizaron entrevistas a expertos en recursos humanos a partir de la información obtenida de la matriz de levantamiento de información. Los resultados de la investigación muestran una relación directa entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal, así como una relación entre las nueve dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral general y con algunas de sus dimensiones.

Palabras Clave: clima organizacional, desempeño laboral, evaluación del desempeño.

ESCUELA DE
POSGRADO



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

Daniel Alfredo Montoya Meza

Master of Industrial Relations

Relationship between organizational climate and performance evaluation of staff in a company of tourist services: PTS Peru Case 2015.

ABSTRACT

This research analyzes and determines the relationship between two variables in the management of human resources: organizational climate and performance evaluation. This study is relevant because it provides knowledge about the relationship of the variables mentioned, because literature does not give solid evidence about it. The study is cross-sectional and correlational. Quantitative techniques (measuring instruments) and qualitative techniques (confirmatory focus groups and interviews with experts) were used in the total workforce of the company of tourist services of PTS Peru. The OCQ [Organizational Climate Questionnaire] of Litwin & Stringer, created in 1968, which has 50 items and measures 9 dimensions of organizational climate, was used to measure the organizational climate, while a questionnaire was created in order to measure the job performance, which has 21 items and measures 6 dimensions. Also, a pattern of focus group was prepared and it was applied to a sample of workers from different areas of the company. Interviews with experts in human resources were made from the information obtained from the matrix of gathering information. The research results show a significant and positive relationship between organizational climate and evaluation of staff performance and relationship between the nine dimensions of organizational climate with the overall work performance and some of its dimensions.

Keywords: organizational climate, job performance, performance evaluation.

INTRODUCCIÓN

El contexto empresarial actual presenta cada vez más escenarios complejos, convirtiendo al área de recursos humanos o gestión de personas en socio estratégico y pilar fundamental para el logro de los objetivos organizacionales propuestos (Rivera, 2013). Por este motivo, el conocimiento del clima organizacional es de gran importancia para las organizaciones, es decir, conocer cómo perciben los trabajadores los diferentes elementos organizacionales para accionar sobre dichos elementos y obtener mayor satisfacción, rendimiento y calidad en lo que realizan (Katz & Kahn citados en Pulido 2003) y evaluar el desempeño de sus colaboradores para tener conocimiento de la manera en que desarrollan sus labores (González & Olivares, 2004) y para poder determinar y elaborar diversos planes, como promociones, ascensos, línea de carrera (Dessler & Varela, 2011).

La empresa, objeto de estudio, PTS Perú, se forma por medio de una sociedad de dos amigas en el año de 1989. Con el paso de los años, ha presentado un crecimiento acelerado, por lo que, en la actualidad, cuenta con las áreas de Gerencia, Contabilidad, Operaciones, Marketing y Ventas; esta última cuenta con 21 trabajadores y se divide en ventas a nivel receptivo y ventas a nivel corporativo. Al no contar con un área de recursos humanos, es notoria la falta de una gestión de los diferentes procesos inherentes a dicha área. Aspectos como clima organizacional, satisfacción y rendimiento son manejados de manera empírica y reactiva, en lugar de mostrar iniciativa.

Por este motivo, surge el interés de investigar el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa mencionada. De esta manera, se plantea como pregunta principal de la investigación: ¿existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de la empresa PTS Perú en el año 2015? A partir de este cuestionamiento, se formula el objetivo principal de la investigación, el cual es analizar y determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de la empresa PTS Perú de la ciudad de Lima para el año 2015. En base a ellos, se plantea la principal hipótesis de la investigación al mencionar que existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de la empresa PTS Perú de la ciudad de Lima para el año 2015 (ver Anexo A).

La organización de la presente investigación está estructurada de la siguiente manera: en el primer capítulo, se detalla el estado del arte sobre el cual se basa la investigación. Se inicia detallando aspectos importantes sobre el clima organizacional, tales como características, dimensiones, factores, etc., bajo la perspectiva de diversos autores. Seguidamente, se detalla aspectos a considerar sobre la evaluación del desempeño y elementos importantes como

objetivos, métodos, importancia, etc. El primer capítulo finaliza con la presentación de algunos postulados sobre la relación de las variables y con el resumen de estudio de casos realizados donde se demuestra la relación entre clima y desempeño.

En el segundo capítulo se presenta el marco contextual del estudio. Se presentan las estadísticas del sector turismo a nivel mundial, de la Comunidad Andina y del Perú, obtenidas de las bases de datos de la Organización Mundial del Turismo, la memoria de la Comunidad Andina y los boletines del Observatorio Turístico del Perú, con la finalidad de comprender el contexto sectorial donde se desarrolla la investigación. Seguidamente, se presenta una evolución de los recursos humanos en nuestro país y algunas prácticas en la gestión del clima organizacional y la evaluación del desempeño a partir de los estudios realizados por la consultora Price Water House Coopers en el año 2012 y 2014.

En el tercer capítulo de la investigación, se describe el marco específico. Se inicia describiendo brevemente la empresa, su estructura y algunos elementos importantes. Así mismo, se detalla la metodología de la investigación, de elaboración tipo mixta, ya que consta de una parte cuantitativa y otra cualitativa, con un diseño transversal–correlacional. El capítulo finaliza con la presentación y la discusión de los resultados encontrados a partir del análisis correlacional y con los aportes obtenidos mediante el focus group confirmatorio y las entrevistas realizadas.

Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones que se basan exclusivamente en los hallazgos obtenidos y que responden a los objetivos planteados para la investigación.

CAPÍTULO 1: EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU RELACIÓN

En el presente capítulo, se presenta el marco teórico sobre el cual se fundamenta la investigación. Para la realización del mismo, se analizaron diferentes argumentos teóricos recopilados en publicaciones académicas, investigaciones, casos de estudios y postulados teóricos de diversos expertos en el ámbito de los recursos humanos que a lo largo de los años han analizado el clima organizacional, la evaluación del desempeño y la relación existente entre ambos conceptos.

1. El Clima Organizacional

Dentro de la gestión de los recursos humanos en las empresas, un elemento clave, relevante y necesario de conocer y comprender es el clima organizacional, ya que permite conocer los diferentes factores que afectan tanto interna como externamente a la organización y a sus colaboradores. Por este motivo, se realizan mediciones periódicas. Se menciona que Lewin, en los años treinta, es quien introduce este concepto al realizar estudios sobre el liderazgo, donde lo cataloga como un elemento enlace, es decir, un conector entre la persona y el ambiente o lugar donde desarrolla sus labores (Furnham, 2001). Además, indicaba que el actuar de los trabajadores estaba relacionado con su ambiente, es decir, el clima y la personalidad (Dessler, 1979). Sin embargo, es a fines de los años sesenta que este concepto se convierte en un tema popular, ya que, según lo mencionado por Rodríguez (2004), surge en un momento en que se precisa prestar atención a fenómenos globales que van a tener implicancia directa en la organización. Conocer la cronología y evolución del clima organizacional nos permite entender el alcance de este concepto y los elementos clave a considerar. Chiang, Martín y Núñez (2010) realizaron una cronología de la evolución de este concepto, el cual se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 1: Cronología del concepto de Clima Organizacional

Año	Autor	Concepto
1964	Forehand y Gilmer	Conjunto de características que describen a una organización, las cuales distinguen a una organización de otra, perduran a través del tiempo e influyen en el comportamiento de las organizaciones y personas.
1968	Litwin	Enfatiza los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad del ambiente que perciben o sienten los miembros de la organización, que influye en la conducta de estos.
1968	Tagiuri	Es una cualidad aparentemente duradera del ambiente que es percibido por sus ocupantes. Puede ser descrita en términos de características o atributos. El clima está en la mente del observador.

1976	Evan	El clima organizacional es una percepción por parte de los miembros y no miembros de los atributos o características de un sistema organizacional.
1976	Payne y Pugh	El clima describe los procesos comportamentales propios de un sistema social. Estos procesos reflejan los valores, actitudes, característica y creencias de los miembros.
1983	Schneider y Reichers	Una apreciación basada en percepciones más particulares.
1983	Ekvall	El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan a una organización. El clima se origina y desarrolla por medio de las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización.
1986	De Witte y De Cock	El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto de orientaciones y valores de la organización, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto de la efectividad organizacional basada en políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, ya sean formales e informales.
1988	Rousseau	Son las descripciones que los individuos tienen del marco social o contextual del cual forma parte una persona.

Adaptado de: Chiang et al. (2010).

En esta cronología, se puede apreciar tanto los diferentes conceptos que los autores brindan como las diferencias que hay. Es importante recalcar que, según lo señalado anteriormente, es hasta los años sesenta que el clima organizacional toma protagonismo y, a lo largo de los años, se va añadiendo aspectos como la motivación, valores, creencias, entre otros. Para poder tener un mayor alcance y panorama sobre el tema, a continuación se presentan conceptos adicionales.

En primer lugar, Martín (1990) describe el clima organizacional como: “conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta” (pág.97). Con respecto a Werther y Davis (1989), mencionan que es probable que el clima se perciba tanto de manera directa o indirecta por los colaboradores de una organización y que este tendrá una influencia en el comportamiento y rendimiento laboral. Esta definición es importante, ya que menciona el impacto, tanto positivo como negativo, que tiene el clima tanto en la conducta como en la productividad o desempeño de los colaboradores.

Por otro lado, resulta pertinente resaltar la noción de Schneider y Reichers (2001). Estos autores sostienen que el clima condiciona el comportamiento y la manera en cómo perciben las personas su entorno. En sus palabras, se trata de “percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse” (pág.29). La

motivación se presenta como un elemento importante y muy relacionado con el clima, Chiavenato (2007) lo menciona al sostener que:

El clima se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes (pág.59).

Un grupo de autores mencionan conceptos similares sobre el clima, en los que lo catalogan como las percepciones que tienen los colaboradores del ambiente físico donde se desempeñan, así como elementos formales e informales de la organización como las prácticas, políticas, entre otros. Los autores y sus conceptos se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 2: Conceptos similares del Clima Organizacional

Autor	Concepto
Brown y Moberg (1990)	El clima es la manera cómo perciben y sienten los miembros de las organizaciones las características de su entorno organizacional.
Litwin y Stringer (1968)	Percepción que tienen los trabajadores sobre el sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores que influyen en sus creencias, actitudes, valores y motivaciones.
Rodríguez (2005, pág. 161)	El clima organizacional debe ser entendido como un medio interno, es decir, se debe a la relación que existe entre las variables y los factores internos de la organización, mas no a los factores del entorno en que se encuentra la organización.
Hall (1983, pág. 121)	“El clima organizacional son los conceptos que los individuos comparten acerca del lugar donde laboran”.
Reichers y Schneider (citados en Alcóver de la Hera, 2004, pág.180)	“Las percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, que representan un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas”.

Por último, a modo de resumen, se menciona dos conceptos que sintetizan lo expuesto por los autores citados. El primero es el brindado por James y Jones (citados en Brunet 1992), en el cual se considera al clima como “conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), que son relativamente estables en el tiempo y que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización” (pág.17). El segundo, brindado por Katz y Kahn

(citados en Pulido, 2003), menciona que “es un constructo hipotético que nos ayuda a entender cómo percibe el colaborador los fenómenos de su organización y cómo se siente en ella; resaltando que el bienestar del trabajador dentro de este clima impactará directamente en la efectividad organizacional” (pág.25).

Para los fines de la presente investigación, se toma como referencia el concepto utilizado por Rodríguez (2005), en el que se afirma que “el clima organizacional debe ser entendido como un medio interno, es decir, se debe a la relación que existe entre las variables y los factores internos de la organización mas no a los factores del entorno en que se encuentra la organización” (pág.161). Se ve pertinente utilizar este concepto, debido a que se adapta a los propósitos de la investigación, ya que se busca conocer la percepción que tienen los trabajadores de la empresa PTS Perú sobre los elementos internos de la misma y que van a repercutir en el ambiente de trabajo y su rendimiento.

1.1. Enfoques en el estudio del Clima Organizacional

Conocer los enfoques del clima permite ampliar el entendimiento sobre su alcance en las personas y en las organizaciones, así como ampliar el conocimiento sobre su concepto. Silva (1996) presenta los enfoques del clima desde una perspectiva objetiva y subjetiva, refiriéndose a los factores organizacionales como elemento objetivo y a los factores individuales como elemento subjetivo. Dentro del enfoque objetivo, se menciona que el clima se debe especialmente a factores organizacionales que van a conformar el medio interno del individuo en la organización, como por ejemplo la cultura, el comportamiento, el entorno, la estructura organizacional, entre otros. Por otro lado, el enfoque subjetivo señala que el clima es un atributo individual, al sostener que la base del clima son las percepciones que los individuos tengan de la situación organizacional donde se desenvuelven. Por último, Dessler (1979) introduce un enfoque adicional, al sostener que la unión de los enfoques objetivo y subjetivo dan como resultado un enfoque interaccionista, que no es más que la interacción de los factores organizacionales con los individuales, mencionados por Silva (1996). Este enfoque corresponde a la percepción de factores organizacionales que se va a originar producto de la interacción de los individuos.

1.2. Factores intervinientes en el Clima Organizacional

Cuando se habla de factores intervinientes, se refiere a los elementos que integran y que tienden a generar un impacto en la organización, en este caso, en el clima organizacional. Cascio (1986) hace una relación de los factores intervinientes del clima, donde destaca los factores de liderazgo y el tipo de supervisión de los jefes sobre sus subordinados, el sistema

formal y la estructura de la organización como la comunicación, promociones, incentivos, remuneraciones, etc. Por último, menciona los factores que intervienen en las relaciones interpersonales de los recursos humanos.

Por otra parte, Louffat (2012) menciona que el clima organizacional debe incluir factores que estén centrados en los procesos tanto administrativos como del potencial humano. Dentro de los procesos administrativos, el autor menciona 4 componentes. El primero, la planeación, aspecto importante para conocer el grado de satisfacción del personal con respecto a la visión, misión, objetivos de la empresa, estrategias, políticas, es decir, la parte estratégica organizacional. El segundo, la organización, referida al modelo organizacional, estructura, manuales organizacionales y componentes organizacionales. El tercero, la dirección, que agrupa el liderazgo, motivación, comunicación, supervisión, negociación y conflicto. Por último, el control, que se da en los tipos de procesos, indicadores y momentos. Como parte de los procesos del potencial humano, el autor señala el diseño organizacional y de los puestos, los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, administración de carreras, remuneración y compensación.

Por último, según la opinión de Davis, Newstrom y Robbins, los factores intervinientes varían de organización en organización, ya que toda organización presenta características únicas. Para Davis y Newstrom (1999), las actitudes, que vienen a ser los sentimientos que van a determinar la percepción de los empleados con su entorno; el involucramiento, entendido como el grado en que la persona se sumerge en sus labores; y el tiempo que dedican a ello, son elementos a considerar dentro de los factores del clima. Para complementar esta idea, Robbins (2004) indica que la motivación, entendida como el esfuerzo para el logro de los objetivos establecidos por la organización, y la cultura organizacional, que es un sistema de miembros que tienen un comportamiento similar que identifican la organización, también deben ser considerados como factores intervinientes del clima.

Cuadro 3: Factores intervinientes del Clima Organizacional

Autor	Factores Intervinientes del Clima Organizacional
Cascio (1986)	Factores del liderazgo y el tipo de supervisión, factores del sistema formal y la estructura de la organización, como la comunicación, promociones, incentivos, remuneraciones, etc., y las relaciones interpersonales.
Louffat (2012)	Planeación: conocer el grado y características de satisfacción del personal en relación con la visión, misión, objetivos de la empresa, estrategias, políticas, cronogramas y presupuestos. Organización: modelo organizacional, estructura, manuales organizacionales, condicionantes organizacionales y componentes organizacionales. Dirección: que agrupa el liderazgo, motivación, comunicación, negociación y conflicto. Control: en los tipos de

	procesos, indicadores y momentos. Procesos del potencial humano: el diseño organizacional y de los puestos, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, administración de carreras, remuneración y compensación.
Davis y Newstrom (1999)	Las actitudes, que vienen a ser los sentimientos que van a determinar la percepción de los empleados con su entorno y de su propio compromiso con los procesos administrativos. El involucramiento, entendido como el grado en que la persona se sumerge en sus labores, el tiempo dedicado a ello, la energía que gastan.
Robbins (2004)	Motivación, entendida como el esfuerzo para el logro de los objetivos establecidos por la organización, logrando así la satisfacción de logros personales. La cultura organizacional, que es un sistema de miembros que tienen un comportamiento similar que identifican la organización.

1.3. Dimensiones del Clima Organizacional

Los investigadores han dirigido su atención a definir el clima y en separarlo en dimensiones con el objetivo de conocerlo y comprenderlo mejor para concretizarlo de una manera más óptima, según lo dicho por Chiang et al. (2010). Sandoval (2004) nos indica que las dimensiones del clima organizacional son las características a ser medidas en una organización que impactan en el comportamiento de los colaboradores.

Diferentes autores determinaron dimensiones que, en general, están relacionadas con aspectos de la organización. Litwin y Stringer (1968) determinaron nueve dimensiones que forman parte del clima existente en una empresa. Estas dimensiones están vinculadas con propiedades de la organización y son percibidas por sus miembros. Las dimensiones y el significado de cada una se expresan en el siguiente cuadro.

Cuadro 4: Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin & Stringer

Dimensión	Concepto
Estructura	Apreciación sobre normas, políticas y procedimientos que se debe cumplir para la realización de las labores.
Responsabilidad	Nivel de autonomía en la toma de decisiones con respecto a las tareas realizadas que puede adquirir un trabajador.
Recompensa	Percepción sobre si existe equidad en el sistema de promociones y remuneraciones.
Desafío	Percepción sobre la dificultad que presentan las labores asignadas.
Relaciones	Relaciones interpersonales que se establecen entre compañeros de trabajo y también a nivel jerárquico.
Cooperación	Sentimiento de colaboración que se percibe dentro de la empresa, tanto entre pares como en los niveles superior e inferior.
Normas de Desempeño	Percepción sobre el interés que pone la empresa en el cumplimiento de normas, de procedimientos, políticas y pautas de rendimiento.

Conflictos	Percepción del trabajador sobre las formas y los mecanismos que se implementan para la resolución de conflictos dentro de la organización y la manera de confrontarlos.
Identidad	Sentimiento de pertenencia a la organización y al grupo de trabajo.

Adaptado de: Litwin y Stringer (1968).

Bowers y Taylor, de la Universidad de Michigan, (citados en Tamayo & Traba 2010), estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

Cuadro 5: Dimensiones del Clima Organizacional según Bowers y Taylor

Dimensión	Concepto
Apertura a los cambios tecnológicos	La decisión por parte de la dirección de hacer uso de nuevos recursos o nuevos equipos con la finalidad de facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.
Recursos Humanos	Referido a toda atención por parte de la gerencia hacia el cuidado y satisfacción de las necesidades de sus colaboradores. Entre ellas, están el desarrollo, remuneraciones y beneficios, capacitación, bienestar, línea de carrera, entre otros.
Comunicación	Se basa en los medios de comunicación existentes en la organización, también a la facilidad que tienen los empleados de ser escuchados por sus superiores.
Motivación	Las condiciones que llevan a los empleados a trabajar dentro de la organización, ya sea por un deseo o necesidad o la existencia de una meta u objetivo.
Toma de decisiones	La percepción sobre el proceso de toma de decisiones y al grado de involucramiento que tienen los colaboradores en este proceso.

Adaptado de: Tamayo y Traba (2010)

Furnham y Goodstein (citados en Pfeiffer 1997) determinaron catorce diferentes dimensiones de clima organizacional. Estos comprenden la claridad de los roles en la organización, el respeto que debe primar entre los miembros de la organización en todo momento, la calidad de la comunicación a todo nivel de la organización, el sistema de recompensas existente, el sistema de desarrollo de carrera, planeamiento y toma de decisiones, innovación, las relaciones interpersonales, trabajo en equipo y apoyo recibido, calidad del servicio, manejo de los conflictos, compromiso y moral laboral, el sistema de capacitación y aprendizaje y el estilo de dirección.

Por último, Halpin y Croft (1963) consideraron ocho dimensiones. La desunión, entendida como actitudes individualistas que evidencian problemas para realizar trabajo en equipo y tener una comunicación saludable; la interferencia, que indica cruce de responsabilidades, horarios no respetados y la existencia de sobrecarga de trabajo; el

entusiasmo, cuyas conductas demuestran satisfacción en el trabajo; la amistad, grado que muestra relaciones interpersonales positivas; el distanciamiento, que expresa las relaciones distantes y rígidas de los superiores hacia los subordinados, así como el tipo de trato; el énfasis en el rendimiento, que muestra el nivel de exigencia por parte del superior en el desarrollo de las tareas del personal; la ejemplaridad, grado en que los trabajadores consideran al superior como un modelo a seguir; y por último, la consideración, que establece el trato respetuoso hacia los trabajadores por parte del superior.

1.4. Tipos de Clima Organizacional

Debido a las diversas diferencias que existen entre las organizaciones, es común que existan diversos tipos de climas. Es por ello que diferentes autores presentan algunos tipos de clima, dos de ellos, Alcóver de la Hera (2004) y Furnham (2001), sostienen que existen tres tipos. El clima psicológico, entendido como la percepción que tiene el individuo sobre su ambiente laboral, específicamente sobre la estructura, procesos, entre otros; el clima agregado, que se va formando en base al sentimiento de pertenencia por parte del sujeto hacia alguna unidad de la organización, como departamento o equipo de trabajo; y por último, el clima colectivo, que es un acuerdo entre los miembros de la organización con respecto a su percepción de los contextos de la organización.

Por otro lado, según Reddin (2004), se puede tipificar al clima en base a dos dimensiones, orientación a la tarea y orientación a la relación, dando como resultado cuatro tipos de clima. El primer tipo de clima es el orientado al control, basado en sistemas organizacionales. Como segundo tipo, el clima orientado al desarrollo de la libertad profesional, que está basado en la confianza hacia la gente. El tercer tipo es el clima orientado a la productividad y rendimiento, basado en los mecanismos de producción de las organizaciones. Por último, el clima orientado al desafío, basado en la colaboración de los equipos para el logro de los objetivos organizacionales.

La teoría de clima organizacional de Likert (citado en Brunet 1992) establece dos tipos de climas en las organizaciones. Por un lado, el clima de tipo autoritario, subdividido en sistema autoritario explotador y sistema autoritario paternalista; por otro lado, el clima de tipo participativo, subdividido en sistema consultivo y sistema de participación en grupo. El clima autoritario de sistema autoritario explotador se caracteriza por la falta de confianza de los superiores hacia sus empleados y por la poca interacción existente entre ellos. El clima autoritario de sistema autoritario paternalista se caracteriza porque se percibe confianza entre la dirección y sus colaboradores. El clima participativo de sistema consultivo se caracteriza por la confianza que tienen los superiores hacia sus subordinados, ya que los hacen partícipes en la

toma de decisiones específicas, es decir, existe la delegación. Por último, en el clima participativo de sistema participación en grupo existe plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, la comunicación fluye en todos los sentidos y el elemento principal de motivación es la participación.

1.5. Características del Clima Organizacional

El clima organizacional presenta características con las cuales se identifica y gracias a las cuales se puede entender mejor el rol importante que juega en las organizaciones. En base a ello, los autores tratan de precisar, desde sus perspectivas, las características más relevantes. Fernández (citado en Armengol, 2001) menciona que son características del clima el carácter global, entendido como el ambiente o entorno del centro laboral en su totalidad. Sobre ello, sostiene que el clima es un concepto complejo determinado por la infraestructura de la organización, las diferentes características de las personas y el sistema de relaciones entre ellas. Asimismo, menciona que el clima es dinámico, ya que puede ser relativamente estable por un tiempo, pero luego puede verse alterado por ciertos elementos importantes. Por último, por su carácter dinámico, es susceptible a ser alterado, ya sea de forma no intencionada o por alguna intervención.

Por su parte, Mullins (citado en Furnham 2001) señala que un clima organizacional sano se caracteriza porque enlaza los objetivos organizacionales con los personales, la existencia de estilos de liderazgo adecuados para situaciones específicas de trabajo, confianza, consideración y apoyo mutuo, dando especial atención al diseño y la calidad de la vida laboral, sistemas equitativos de recompensa, oportunidades para el desarrollo del personal, entre otros.

1.6. Importancia del Clima Organizacional

A lo largo del tiempo, el tema del clima en las organizaciones se ha convertido en un tema de gran relevancia, ya que permite conocer muchos factores que afectan tanto interna como externamente la organización, así como detectar a tiempo los problemas que afectan el desempeño de sus miembros. Guillén (2000) menciona que el clima es importante, ya que permite obtener información sobre el sentir de los colaboradores frente a los elementos que conforman la organización, como la metodología de trabajo, la estructura de la organización, el grado de supervisión por parte de los superiores, entre otros. Del mismo modo, permite tener conocimiento de las condiciones laborales existentes, de los mecanismos de comunicación y la relación laboral que existe.

Muy similar es la posición de Ibáñez (2002) al sostener que es necesario el estudio del clima organizacional, ya que nos permitirá conocer las percepciones de los diferentes elementos

organizacionales por parte de los trabajadores. Estos elementos organizacionales que influyen en el clima pueden ser políticas de la empresa, la estructura organizativa, las condiciones económicas de la empresa, los diferentes estilos de liderazgo y los valores que se percibe en la organización.

1.7. Instrumentos de medición del Clima Organizacional

Existen diversos instrumentos para medir el clima en una organización. Todos ellos realizan la medición por dimensiones, es decir, las características a ser medidas. Algunos de los instrumentos más utilizados para medir el clima son el OCQ [Organizational Climate Questionnaire], creado por Litwin y Stringer en 1968. Este cuestionario mide nueve dimensiones, estructura organizacional, responsabilidad, recompensas, conflictos, calidez, identidad, riesgo, normas y apoyo; es un cuestionario con buena validez y confiabilidad (Silva, 1996). Otro cuestionario utilizado para la medición es el Organizational Descriptive Climate Questionnaire [OCDQ], diseñado por Halpin y Croft en 1973, que se aplica en instituciones educativas y mide dimensiones como descompromiso, obstáculos, motivación, amistad, aislamiento, confianza, afecto y consideración (Silva, 1996).

Otro instrumento conocido es el Profile of Organizational Characteristics de Likert, creado en 1967, que se aplica a altos mandos organizacionales, mide dimensiones como estilos de mando, motivación, influencia e integración, fijación de los objetivos, procesos de comunicación, toma de decisiones, control y objetivos de resultado y perfeccionamiento (Brunet, 1987). Por otro lado, el Cuestionario de Clima Laboral [OCQ], según Adrian Furnham y Leonard Goodstein (citados en Pfeiffer 1997), determinan catorce diferentes dimensiones del clima organizacional, claridad de roles, respeto, comunicaciones, sistema de recompensas, desarrollo de carrera, planeamiento y toma de decisiones, innovación, relaciones, trabajo en equipo y apoyo recibido, calidad de servicio, manejo de conflictos, compromiso y moral laboral, capacitación y aprendizaje y dirección. Este instrumento ha sido estandarizado a nivel internacional, consiste en un cuestionario de 108 preguntas que provee dos marcadores para cada una de las 14 dimensiones: acuerdo (grado de satisfacción por parte del empleado por cómo se hacen las cosas) e importancia (acuerdo sobre el grado de importancia de la forma en que el trabajo es realizado).

Un instrumento interesante es el realizado por Pritchard y Karasic en 1973, que relaciona once dimensiones descriptivas del concepto de clima organizacional. Estas dimensiones son la autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, diseño, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad, centralización y apoyo (Pulido, 2003).

Bowers y Taylor, en 1970, junto a un equipo de investigadores, elaboraron un instrumento denominado “Survey of Organizations”, donde se analiza las organizaciones en función a tres grandes variables: clima, liderazgo y satisfacción. Dentro de la variable clima, se toma en cuenta cinco dimensiones: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones (Pulido, 2003). Moos e Insel, en 1974, elaboraron un instrumento más versátil llamado Escala del Ambiente de Trabajo, que es aplicable a la mayoría de organizaciones en función de diez dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y confort (Pulido, 2003).

A manera de resumen, se presenta un cuadro de cinco instrumentos de medición con sus respectivas dimensiones.

Cuadro 6: Dimensiones del Clima Organizacional en cinco instrumentos de medición

Organizacional Climate Questionnaire [OCQ] Litwin & Stringer en 1968	Organizacional Descriptive Climate Questionnaire [OCDQ] Halpin & Croft en 1973	Profile of Organizational Characteristics Likert 1967	Cuestionario de Clima Laboral [OCQ] Furnham y Goodstein 1987	Escala del ambiente de trabajo Moos e Insel en 1974
Estructura organizacional	Descompromiso	Estilos de mando	Claridad de roles	Implicación
Responsabilidad	Obstáculos	Motivación	Respeto	Cohesión
Recompensas	Motivación	Influencia e integración	Comunicaciones	Apoyo
Conflictos	Amistad	Fijación de los objetivos	Sistema de Recompensas	Autonomía
Calidez	Aislamiento	Procesos de comunicación	Desarrollo de carrera	Tarea
Identidad	Confianza	Toma de decisiones	Planeamiento y toma de decisiones	Presión
Riesgo	Afecto	Control	Innovación	Claridad
Normas de trabajo	Consideración	Objetivos de resultado y perfeccionamiento	Relaciones	Control
Apoyo			Trabajo en equipo	Innovación
			Calidad de Servicio	Confort
			Manejo de Conflictos	
			Compromiso y moral laboral	

			Capacitación y Aprendizaje	
			Dirección	

Para la presente investigación, se vio conveniente utilizar el OCQ [Organizational Climate Questionnaire] creado por Litwin & Stringer en 1968, el cual mide las siguientes nueve dimensiones: estructura organizacional, responsabilidad, recompensas, conflictos, calidez, identidad, riesgo, normas y apoyo. La elección de este instrumento se debe a que sus dimensiones miden elementos internos de la organización que tienen implicancia con el ambiente de trabajo; asimismo, este cuestionario cuenta con alta validez y confiabilidad (Silva, 1996).

1.8. Técnicas y herramientas para el diagnóstico del Clima Organizacional

El diagnóstico del clima organizacional es de suma importancia, ya que permite identificar necesidades específicas en la organización; sin embargo, para esto se debe obtener información que sea fidedigna. Baeza y Mertnes (2000), según esa apreciación, mencionan que las principales herramientas utilizadas para medir y diagnosticar el clima son las siguientes: la evaluación del desempeño, ya que no solo sirve para poder identificar cómo los trabajadores vienen ejecutando sus labores, sino también conocer los sectores de la empresa que reclaman atención; los cuestionarios, que permiten conocer e investigar las necesidades y demandas de los trabajadores; las entrevistas con supervisores y gerentes, que permiten tener contacto directo con supervisores y gerentes para conocer los problemas relacionados al clima organizacional; las reuniones entre departamentos, con la finalidad de conversar acerca de asuntos concernientes a los objetivos organizacionales, los diferentes problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos; y las entrevistas de salida, cuando el empleado va a retirarse de la empresa, ya que es un momento adecuado para conocer su opinión acerca de la misma y las razones de su salida.

2. La Evaluación del Desempeño

Actualmente, la evaluación de desempeño es la forma más utilizada para estimar o medir el actuar del individuo en sus labores y su potencial de desarrollo. Las empresas dan gran importancia en medir el desempeño de sus colaboradores para poder realizar diversos planes de acción. Son variados los conceptos que se brindan sobre la temática, por lo cual es importante analizar algunos de ellos para comprender su alcance.

En primer lugar, Werther y Davis (2000) mencionan que “la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base en políticas y procedimientos bien definidos” (pág.96). La importancia de este concepto radica en la relación que debe existir entre políticas y procedimientos claros con el resultado esperado por parte de los colaboradores. Con esto, se puede mencionar que, si no existe la claridad suficiente en la parte estratégica, no se puede determinar con precisión lo que se desea lograr. Otro concepto interesante es el brindado por Chiavenato (2002), al señalar que “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo” (pág.198). Es decir, se deben tener claras las funciones que cada persona debe desempeñar en la organización y las metas específicas asociadas a esas funciones para determinar los resultados esperados; todo esto es parte de una planeación previa y una buena descripción del puesto. Un concepto simple, pero integrador, es el brindado por Gómez-Mejía, Baljin y Cardy (2008), al indicarnos que la evaluación de desempeño consiste en identificar, medir y gestionar el rendimiento humano en las empresas.

Por su parte, Alles (2011) sostiene que el análisis del desempeño es un instrumento de dirección y supervisión hacia el personal, esto va a generar que se tienda un puente de comprensión y diálogo entre el supervisor y sus colaboradores con relación a lo que se espera de cada uno, la forma en cómo lograr cumplir con las expectativas planteadas y la manera de proceder para mejorar los resultados. Este concepto es interesante, ya que refleja lo que se espera en la medición de desempeño, aspectos como confianza, comunicación y constante acercamiento entre el personal a ser evaluado y los evaluadores.

Para la evaluación de desempeño, es importante, como se ha mencionado, tener los criterios o factores a ser evaluados claramente definidos. Con respecto a lo dicho, Louffat (2012) sostiene que:

La evaluación de desempeño es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de medir sistemática y periódicamente la eficacia y eficiencia del funcionario en el cumplimiento de sus tareas actuales. Los criterios, factores o variables a evaluar estarán constituidos por las competencias previamente definidas para la institución (pág.159).

En otras palabras, se trata de evaluar al personal en cuanto a sus conocimientos, habilidades y actitudes, así como en los resultados obtenidos de su trabajo.

El concepto brindado por Dessler y Varela (2011) es importante, ya que menciona la importancia de la retroalimentación, por medio de una entrevista al colaborador sobre su

desempeño, y la existencia de incentivos por parte de la empresa para resolver algunas deficiencias; por ejemplo, en caso de un desempeño bajo. Ellos sostienen que:

La evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares, también supone que se han establecido estándares de este y que también se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente (Dessler & Varela, 2011, pág. 222).

Dos conceptos que se relacionan son los brindados por Worley y Cummings (2008). Ellos mencionan que la evaluación del desempeño es un sistema de retroalimentación que incluye la evaluación directa del desempeño, ya sea individual o colectiva, por parte de un superior. Esto constituye un nexo importante entre el establecimiento de las metas esperadas y los sistemas de premiación. En relación con esta definición está la establecida por González y Olivares (2004), donde definen la evaluación del desempeño como “la valoración periódica del trabajador en su puesto, contra los requisitos estipulados del mismo” (pág.135). Así mismo, mencionan que los resultados de la evaluación del desempeño servirán para evaluar posibles promociones, incentivos, entre otros. La relación existente en estos conceptos radica en el establecimiento de criterios de evaluación, como los sistemas de premiación. Por último, Robbins y Judge (2013) definen la evaluación del desempeño destacando sus objetivos. Uno de ellos es ayudar a la toma de decisiones sobre ascensos, transferencias y despidos; otro es que ayuda a detectar las necesidades de capacitación, entrenamiento y desarrollo.

Para efectos de la presente investigación, se toma como referencia lo expuesto por Chiavenato (2002), ya que se busca conocer el desempeño de cada persona en función a las actividades encomendadas, las metas establecidas y los resultados que debe alcanzar, sin olvidar su potencial de desarrollo.

2.1. Importancia de la Evaluación de Desempeño

Son varias las razones por las que se evalúa el desempeño de las personas en las organizaciones. González y Olivares (2004) mencionan que es importante, ya que permite diferenciar a los trabajadores que realizan un buen trabajo de los que solamente cumplen o, en algunos casos, simulan. Asimismo, ayuda a identificar a los trabajadores que se limitan a obedecer a su supervisor y a aquellos que hacen algo más de lo que se les solicita. Por último, mencionan que ayuda a estimular la supervisión objetiva y sirve de motivación para que el colaborador perfeccione su tarea.

Un grupo de autores brindan razones similares por las que la evaluación es importante en las organizaciones. Como elementos comunes, encontramos que sirve como input para realizar incrementos, promociones, planes de desarrollo, capacitaciones e incluso despidos. A continuación, se presenta las diversas apreciaciones de esos autores en el siguiente cuadro.

Cuadro 7: Conceptos similares sobre la importancia de la Evaluación de Desempeño

Autor	Importancia de la Evaluación de Desempeño
Chiavenato (2002, pág. 199)	"La evaluación proporciona un juicio para fundamentar posibles aumentos salariales, realizar promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados. Adicionalmente, permite comunicar a los empleados cómo marchan en el desempeño de su trabajo, indicando qué deben cambiar en su comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos".
Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004, pág. 136)	"La importancia de la evaluación radica en la definición de los criterios específicos del puesto de trabajo en función del desempeño que se medirá. Se justifica las recompensas otorgadas a los individuos o grupos y se definen las experiencias de desarrollo que el evaluado necesita para mejorar su desempeño en el puesto actual".
Robbins y Judge (2013, pág. 555)	"La evaluación de desempeño es importante, porque ayuda a determinar las necesidades de capacitación en el personal, necesidades de desarrollo y planes de sucesión y línea de carrera. Brinda retroalimentación a los empleados sobre la manera de realizar sus funciones y brinda ayuda sobre las decisiones de ascensos, transferencias y despidos".
Dessler y Varela (2011, pág. 227)	"La evaluación es importante para tomar decisiones sobre promociones e incrementos; además, permite desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que se llegue a descubrir. Por último, sirve en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado".

Fuente: Elaboración propia

2.2. Objetivos de la Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño, como se ha mencionado, es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos y, con ello, los resultados organizacionales. Es necesario que los objetivos de la evaluación estén conectados con los objetivos que tienen las organizaciones. Rodríguez (2007) menciona algunos objetivos importantes de la evaluación de desempeño. Como primer objetivo, se menciona el mejoramiento del desempeño, que se deriva del traslado de los resultados de las evaluaciones a los subordinados. En este aspecto, se precisa que gerentes de área y especialistas de personal intervengan en el proceso. Como segundo objetivo, se señala los ajustes de compensaciones. Las evaluaciones ayudan a los responsables del área a determinar los subordinados que deben ser merecedores de recibir o no incrementos en el sueldo y otros beneficios adicionales. Como tercer objetivo, se menciona las decisiones de ascensos y traslados, que deben basarse en los resultados de las evaluaciones. Como cuarto objetivo, el autor señala las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que un mal desempeño podría indicar una necesidad de capacitación no cubierta y un buen desempeño la necesidad de aprovechar el potencial para así desarrollarlo para cargos futuros. La evaluación de desempeño

también ayuda a determinar falencias en las líneas de carreras y cobertura de puestos. Por último, como quinto objetivo, se establece que la evaluación de desempeño puede ayudar a las organizaciones a identificar los desafíos externos o influencias externas que afectan el desempeño de los colaboradores. Es necesario identificarlas para elaborar planes de acción y así evitar que existan alteraciones en el buen desempeño del personal.

2.3. Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Cuando la evaluación de desempeño está adecuadamente enfocada, planeada y puesta en marcha, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo, tanto en la organización como en los colaboradores. Los beneficios pueden ser diversos, tal como Chiavenato (1994) hace referencia, al sostener que: “los principales beneficiarios en un proceso de evaluación de desempeño son el individuo, el gerente y la organización” (págs. 365-366). A continuación, se menciona los beneficios indicados por el referido autor:

En el caso del jefe, la evaluación ayuda a determinar el desenvolvimiento y el actuar de los subordinados en sus labores, en base a los criterios o factores de evaluación que previamente se han establecido para la evaluación; es por ello que la fase de planeación es vital para la evaluación. Asimismo, ayuda a proponer medidas o planes de acción orientados a mejorar el desempeño de los subordinados. Por último, permite la comunicación con sus subordinados para que tengan conocimiento de la metodología de la evaluación y, con ello, conocer cuál es su desempeño.

En cuanto a los subordinados, les permite conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño que más se valoran en la empresa. Así mismo, les permite conocer cuáles son las expectativas de sus jefes acerca de su desempeño y les ayuda a tener conocimiento de las disposiciones y medidas que tomará su supervisor para desarrollar y potenciar ese desempeño, así como las que el propio subordinado deberá realizar por su cuenta.

Por último, para la organización, permite evaluar el potencial de los colaboradores a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado. Asimismo, ayuda a identificar a los empleados que necesitan capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento en determinadas áreas e identificar a los colaboradores con las condiciones necesarias para ser ascendidos o transferidos a otras áreas.

2.4. Pasos en el proceso de la Evaluación de Desempeño

Actualmente, las organizaciones llevan a cabo las evaluaciones de diversas formas, según las necesidades específicas que detectan y según el método que utilizan para llevarlas a cabo. Dessler (2001), conociendo estos aspectos, propone los siguientes tres pasos: definir el

trabajo, la evaluación del desempeño en sí y presentar la información al empleado mediante la entrevista de retroalimentación.

Para Dessler (2001), llevar de manera eficiente el proceso de evaluación del desempeño es el tener conocimiento, tanto el evaluador como los subordinados, de las obligaciones, políticas y normas del trabajo, ya que, una vez establecido esto, se comprenden con mayor facilidad los objetivos o metas que se desea lograr en la organización. Posteriormente, se procede a evaluar formalmente al subordinado según los criterios y métodos más adecuados con la realidad de la organización para poder determinar y conocer el rendimiento laboral de cada colaborador. Una vez concluidas estas fases, se procede a realizar el análisis de los resultados con el empleado evaluado, a través de una entrevista de retroalimentación. Dicha retroalimentación consiste en dar a conocer al colaborador la perspectiva que tienen el jefe y la organización sobre su desempeño en las actividades que desarrolla en la empresa. Con ello, el subordinado tiene conocimiento de su actuación. En este paso, se debe tener en cuenta planes de mejoramiento que permitan al empleado corregir las fallas que posea en su actuación laboral.

2.5. Métodos de Evaluación de Desempeño

Actualmente, existen diversas formas de evaluar el desempeño de los colaboradores, las cuales son utilizadas de acuerdo con las necesidades y realidades de las organizaciones. Rodríguez (2007) hace mención de algunas de estas técnicas:

En primer lugar, se menciona la lista de verificación. En este modelo de evaluación, se necesita que el encargado a evaluar identifique frases, palabras o características, que detalle lo más próximo al rendimiento de cada colaborador. El evaluador no tiene conocimiento de las claves de la puntuación, ya que es conservada por el departamento de personal. En cuanto a este método, González y Olivares (2004) mencionan que sus ventajas son la economía, la facilidad para realizar la evaluación y la poca capacitación que necesitaría el evaluador para llevar a cabo la evaluación. Entre sus desventajas se encuentra la posibilidad de distorsiones, interpretaciones inadecuadas y asignación de valores erróneos.

El método de la elección forzada es otro tipo de evaluación conocido. Consiste en que la evaluación se realiza mediante la elección de enunciados similares, que correspondan a la persona que es evaluada. De cada grupo de enunciados, el evaluador debe escoger forzosamente uno o dos que más se caractericen con el desempeño del empleado. Una vez seleccionados los enunciados, se procede a asignar un peso. En este método, tampoco el evaluador conoce la puntuación que se asigna a cada frase; por lo tanto, se podría mencionar que tiene menos posibilidades de favorecer a algún colaborador. Después de haber evaluado al individuo, otra persona asigna el peso y obtiene la puntuación. Una ventaja es que los resultados pueden ilustrar

las áreas que necesitan mejoramiento y que se reducen las distorsiones por parte del evaluador. Su desventaja es que, generalmente, los enunciados no suelen cubrir los aspectos específicos del rendimiento del personal, por lo que resulta difícil la retroalimentación.

El siguiente método es conocido como incidentes críticos. En este método, se solicita a la persona que hace la evaluación que elabore un registro de los incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de la persona evaluada. Schermerhorn et al., (2004) mencionan que este enfoque es excelente para el desarrollo y la retroalimentación hacia el empleado. Sin embargo, su desventaja es que el método es más cualitativo que cuantitativo. Con ello, se dificultan las decisiones de evaluación.

Otro método conocido es el de investigación de campo. Por medio de este método, un encargado de realizar las evaluaciones solicita al supervisor de cada empleado información específica sobre el desenvolvimiento de sus supervisados en sus labores. Con la información obtenida, se elabora una evaluación. Dicha evaluación se envía al supervisor para que la revise, la modifique, la apruebe y la analice con el empleado evaluado. Este es un método de evaluación que permite emitir un diagnóstico del desempeño del empleado y planear junto con el superior inmediato su plan de desarrollo en el cargo y en la organización. Algunas ventajas que ofrece este método son la relación cercana con el encargado de la evaluación y una evaluación profunda y objetiva de cada empleado. Entre las desventajas, destaca que tiene un elevado costo por la intervención de un especialista y que tiene un retardo en el proceso debido a la entrevista uno a uno, entre otros.

Adicional a estos métodos expuestos, Chiavenato (1994) menciona otras técnicas:

El método de la escala gráfica permite evaluar el desempeño de los colaboradores utilizando criterios de evaluación que fueron definidos previamente. En este método, se hace uso de un formato de doble entrada: las filas representan los criterios de desempeño a evaluar y las columnas representan los grados o pesos de los criterios seleccionados previamente. Los criterios son definidos con un breve resumen que refleja desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Algunas ventajas de este método son su fácil comprensión y aplicación, y que exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación. Las desventajas que presenta son que no permite mucha flexibilidad al momento de evaluar y tiende a generalizar los resultados de las evaluaciones. Por su parte, el método de comparación de pares es una técnica donde se compara a los empleados de dos en dos. En una columna, se anota el desempeño del colaborador que se considera que tiene el mejor desempeño y, en base a ello, se realiza la evaluación del siguiente colaborador. El presente método se recomienda

cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

De igual forma, Mondy y Noe (2005) exponen las siguientes técnicas:

El método del ensayo consiste en elaborar una descripción del desempeño de los colaboradores. Este método se centra, muchas veces, en el comportamiento extremo que el empleado presenta en su trabajo y no tanto en el desempeño rutinario que presenta cada día. Algunos gerentes creen que el método de ensayo es el método más sencillo y aceptable hacia la evaluación de los empleados. Otro método es la calificación basada en el comportamiento, donde se presentan diferentes niveles de desempeño y una escala que describe cada nivel. Este método permite determinar con cuanta frecuencia se desempeña el colaborador en cada nivel de desempeño establecido en lugar de que los evaluadores califiquen la calidad de desempeño.

Por último, Rodríguez (2007) expone algunos métodos que considera que son dirigidos al futuro, ya que están enfocados en evaluar el potencial y establecer objetivos para el futuro. Algunos de estos métodos son los siguientes:

En primer lugar, la autoevaluación. Cuando los empleados son los llamados a evaluarse a sí mismos, existen menos probabilidades de que se presenten conductas negativas o defensivas por parte del empleado. Este método es positivo, ya que el evaluarse a sí mismo permite centrarse en los puntos de mejora necesarios y así aprovecharlos para establecer objetivos y logros personales de mejoramiento. Otro método es la administración por objetivos, se basa en convertir los objetivos organizacionales en los objetivos individuales. Para esto, se requiere que cada colaborador y su jefe definan en conjunto los objetivos de desempeño que se deben cumplir. Dichos objetivos se deben basar en un acuerdo mutuo y deben ser objetivos y medibles. El que se cumpla con estos requisitos ayudará a que los colaboradores tengan más probabilidades de alcanzar los objetivos; con ello, la motivación aumentará. Por último, el centro de evaluación, que cada vez es más utilizado por las empresas. Este florece con el objetivo de identificar el talento administrativo futuro, ya que algunas organizaciones indican que el actuar de un colaborador en el pasado ayuda a predecir su actuación en el futuro. Estos centros de evaluaciones utilizan diversas técnicas, tales como entrevistas profundas, pruebas psicológicas, antecedentes personales, debates en grupo, calificación de otros empleados y ejercicios de trabajo para poder evaluar el potencial futuro. El resultado de cada evaluación puede ser de gran utilidad en la toma de decisiones sobre ascensos de personal, aumentos, traslados, entre otros.

2.6. Problemas que presenta la Evaluación de Desempeño

Al momento de evaluar el desempeño, los evaluadores pueden verse afectados por diversas acciones que pueden dificultar el proceso de la evaluación y que perjudicarían los resultados del evaluado, lo que, a su vez, podría repercutir en las metas organizacionales.

Robbins (2000) expone algunos problemas que tienen que ser tomados en cuenta para que la evaluación del desempeño del personal sea lo más objetiva posible. Como primer problema, se menciona el error por indulgencia, que consiste en que los evaluadores otorgan una evaluación alta o algunas veces baja a los colaboradores. Cuando se otorga una evaluación alta, se conoce como error por indulgencia positivo; cuando se otorga una evaluación baja, se conoce como error por indulgencia negativo. Cuando se da el error por indulgencia positivo, se exagera el desempeño de un individuo; es decir, se otorga una valoración más alta de la debida. Por su parte, en el error por indulgencia negativo se minimiza el desempeño y se otorga una puntuación más baja de lo que debería tener. Otro problema frecuente en la evaluación es el efecto del halo, el cual se otorga puntuaciones buenas o malas a todos los factores debido a la impresión alta o baja que provoca el evaluado en el evaluador. Asimismo, se menciona el error por similitud, que se da cuando los evaluadores evalúan a los colaboradores de la misma forma en que ellos se perciben a sí mismos; es decir que, cuando los evaluadores encuentran en los colaboradores evaluados características similares a ellos, tienden a beneficiarlos en los resultados, mientras que penalizan a los que no las tienen. Por último, el error de tendencia central o extremos consiste en evaluar a los colaboradores en el punto medio de las escalas de evaluación sin importar si el rendimiento es mayor o menor a lo señalado, mientras que la tendencia a extremos consiste en calificar en los extremos, ya sea positivo o negativo, el rendimiento de los colaboradores.

2.7. La Entrevista de Retroalimentación en la Evaluación de Desempeño

La retroalimentación es uno de los pasos de mayor importancia en el proceso de evaluación del desempeño, debido a que es aquí donde el evaluador puede dar a conocer los resultados de la medición del rendimiento. La manera en cómo transmite esos resultados tendrá un impacto, tanto negativo como positivo, en el colaborador. Dessler y Varela (2011) sugieren algunos aspectos importantes a tener en cuenta en la preparación y realización de la entrevista. La preparación adecuada de la entrevista implica los siguientes tres pasos:

Primero, avisar al trabajador con tiempo que se revisará su trabajo. Aquí será necesario repasar la descripción de su puesto, analizar los problemas y recolectar preguntas y comentarios. Segundo, estudiar la descripción de su puesto, comparar el desempeño del empleado con sus

estándares y revisar el archivo de sus otras evaluaciones. Finalmente, elegir el mejor lugar para la entrevista y programar el tiempo necesario para ella. Para la realización de la entrevista como primer paso, es necesario tener como finalidad principal reforzar el desempeño satisfactorio o diagnosticar y mejorar el desempeño insatisfactorio; se debe ser directo y específico en lo que se vaya a transmitir. Como segundo punto, antes de que el colaborador se marche, se debe obtener su consenso respecto de cómo se mejorarán las cosas y para cuándo, puede ser útil un plan de acción que indique los pasos y resultados esperados con tiempos establecidos. Luego, se debe asegurar que el proceso sea justo, por ello, resulta esencial permitir que el trabajador intervenga en el proceso de evaluación y que exprese su opinión. Es necesaria la comunicación fluida en todo momento de la entrevista. Finalmente, tal vez el supervisor tenga que lidiar con actitudes defensivas: cuando a un individuo se le comunica que ha tenido un desempeño deficiente, la primera reacción, por lo general, es la negación (Dessler & Varela, 2011).

3. Relación del Clima Organizacional con el Desempeño Laboral

Al tratar de explicar la relación entre clima y desempeño es importante estudiar las palabras de Silva (1996), ya que nos menciona que, para entender esta relación, es preciso que se consideren los efectos que tiene el clima sobre las actitudes y comportamientos de los colaboradores así como en el desempeño organizacional, es decir, considerar las repercusiones del clima a nivel tanto individual como organizacional, ya que, como hemos visto, las percepciones e ideas que los colaboradores van formando sobre su ambiente laboral juegan un papel importante sobre cómo las tareas y funciones están definidas, cómo se basa el sistema de recompensas, la manera en cómo se controlan las decisiones, el tipo de comunicación existente en la organización, etc. Los autores son un poco reservados y cautos al tratar de expresar sus ideas sobre la relación existente entre clima y desempeño. Por ejemplo, Springer y Gable (citados en Silva 1996) señalan que el clima es un instrumento que puede ayudarnos a comprender y mejorar el desempeño tanto individual como organizacional; por su parte, Woodman y King (citados en Silva 1996) hablan de un impacto potencial que el clima tiene sobre el desempeño: ellos no afirman la existencia de una relación clara entre ambas variables, sino que consideran al clima como un elemento predictor del desempeño.

La opinión de Hellriegel y Slocum (citados en Retamal & Rodríguez 2008) es que, según la evidencia a nivel empírico, las relaciones entre el clima y el desempeño no son tan fáciles de comprender y no son tan convincentes como las relaciones entre clima y satisfacción laboral. Por otro lado, Fredericksen (citado en Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo 2011) señala que los climas considerados como más innovadores lograr tener un impacto positivo en el desempeño tanto de los individuos como de la organización, mientras que los climas que son

muy estructurados o estáticos, causan un efecto negativo en el desempeño. Schratz (citado en Rodríguez et al. 2011) señala que algunas investigaciones al respecto han revelado que las dimensiones de clima que más se han relacionado con el desempeño de las personas son supervisión, apoyo, riesgo, toma de decisiones, recompensas, relaciones entre compañeros y estructura.

A continuación, se presenta algunas investigaciones realizadas sobre la relación entre clima organizacional y desempeño laboral:

Retamal y Rodríguez (2008) realizaron una investigación cuyo objetivo era identificar la relación existente entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores del Servicio Agrícola Ganadero de la Región del Maule–Chile, cuya importancia era aportar conocimientos adicionales a la relación entre dichas variables, pues los diversos estudios no revelan una evidencia clara al respecto. El estudio que realizaron fue de corte transversal-correlacional y se utilizaron técnicas cuantitativas (instrumentos) y cualitativas (focus group) en una muestra de 96 trabajadores. Los resultados indicaron la existencia de una relación significativa entre las variables; además, el desempeño es predicho de mejor forma por el clima y la satisfacción laboral en conjunto, pero es el clima laboral el que mayor poder predictivo tiene sobre el desempeño.

Otra investigación similar fue realizada por Rodríguez et al. (2011), donde trataron la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño en una organización estatal chilena. El objetivo de este estudio fue determinar si el clima y la satisfacción laboral son predictores tanto del desempeño como de sus dimensiones específicas. Para este estudio, se aplicaron los cuestionarios de clima laboral de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a un total de 96 trabajadores de un organismo público. Los resultados evidenciaron la existencia de una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. Además, se encontró que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Se encontró una relación significativa y positiva, aunque moderada, entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores. El desempeño general mostró una correlación significativa con el clima general y con ocho de sus nueve dimensiones. Dichas dimensiones son recompensa, apoyo, identidad, calidez, riesgo, estructura, conflicto y normas.

En el Perú, Saccsa (2010), en su tesis de maestría, investigó sobre la relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa. Para la medición del clima organizacional, se utilizó el Cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional, [CDPCO], que utiliza una escala entre las frecuencias siempre (6) y nunca (1). Se utilizó el método estadístico de regresión y correlación,

y se concluyó que sí existe relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes.

Otro estudio realizado en el Perú es el desarrollado por Pérez (2012). El estudio tuvo como propósito establecer la relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacútec-Ventanilla. Para esta investigación, la muestra estuvo formada por cien docentes de instituciones educativas y el tipo de estudio utilizado fue el correlacional. Se encontró correlación entre el clima y desempeño, encontrándose además la correlación en todas las dimensiones de las variables. El estudio concluye con la existencia de una correlación positiva entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red 1 de Ventanilla.

Con la información presentada en el marco teórico de la presente investigación, se cumple el primer objetivo específico, el cual es identificar, revisar y analizar la literatura existente que describa el clima organizacional, desempeño laboral y su relación, tanto de manera general como en sus dimensiones particulares. Adicionalmente, identificar y analizar estudios de casos que describan la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de manera general y en sus dimensiones específicas. De esta manera, se acepta la primera hipótesis específica de la investigación, ya que se demuestra la existencia de investigaciones y estudios de caso que identifican y describen la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

CAPÍTULO 2: EL SECTOR TURISMO Y LOS RECURSOS HUMANOS EN EL PERÚ

A lo largo del presente capítulo, se presenta información relevante sobre el marco contextual en el que se desarrolla la presente investigación, a través de un análisis de la evolución del sector turismo a nivel mundial, en la Comunidad Andina y en el Perú. Asimismo, se presenta la evolución de los recursos humanos en el Perú a lo largo de los años y los resultados más resaltantes, según los estudios hechos por la consultora PricewaterhouseCoopers [PwC] en el 2012 y 2014, sobre las prácticas en recursos humanos que se vienen desarrollando a nivel empresarial en el país.

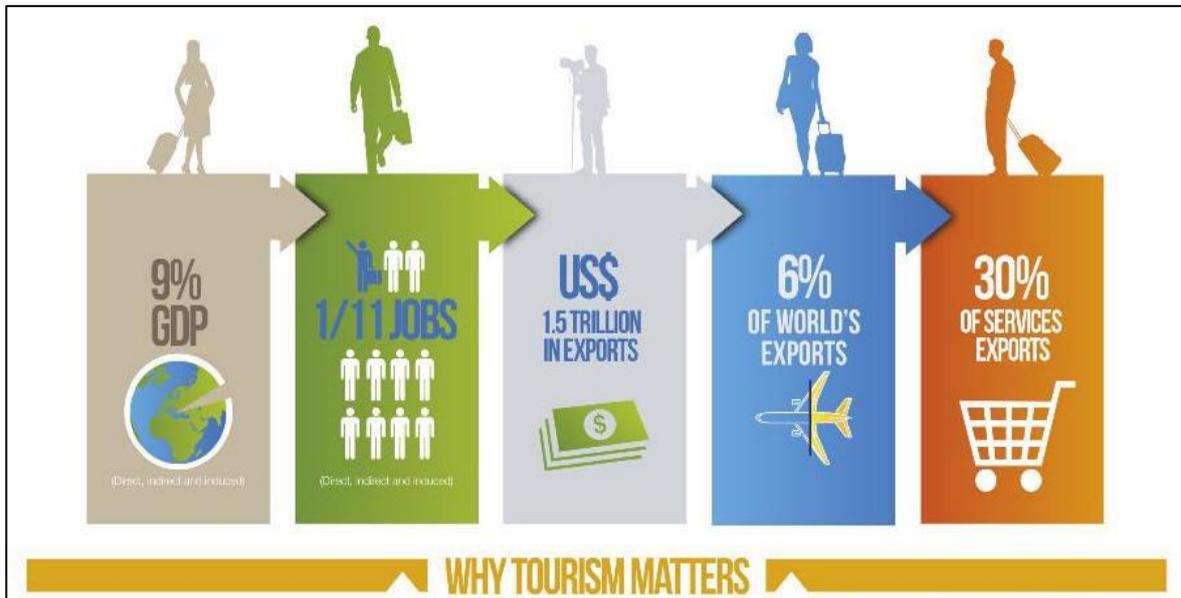
1. El Turismo a nivel mundial

Es notorio apreciar el constante crecimiento que el sector turismo ha tenido a lo largo del tiempo. Gastelo (2010) menciona que es desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, y también con el crecimiento y expansión de la economía mundial a partir de los años cincuenta, que el turismo gradualmente pasó de ser una actividad de unos pocos a una de acceso más amplio. La Organización Mundial del Turismo [OMT] menciona que:

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscribe en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico (World Tourism Organization [UNWTO], 2015b).

La OMT señala que el crecimiento del volumen del turismo iguala e incluso sobrepasa a las exportaciones de petróleo, al de los productos alimenticios y automóviles (UNWTO, 2015b). Es por ello que el turismo se ha convertido en uno de los más importantes actores del comercio a nivel mundial, lo que significa que representa una de las fuentes de ingresos más relevantes de los países en vías de desarrollo.

Gráfico 1: La importancia del turismo



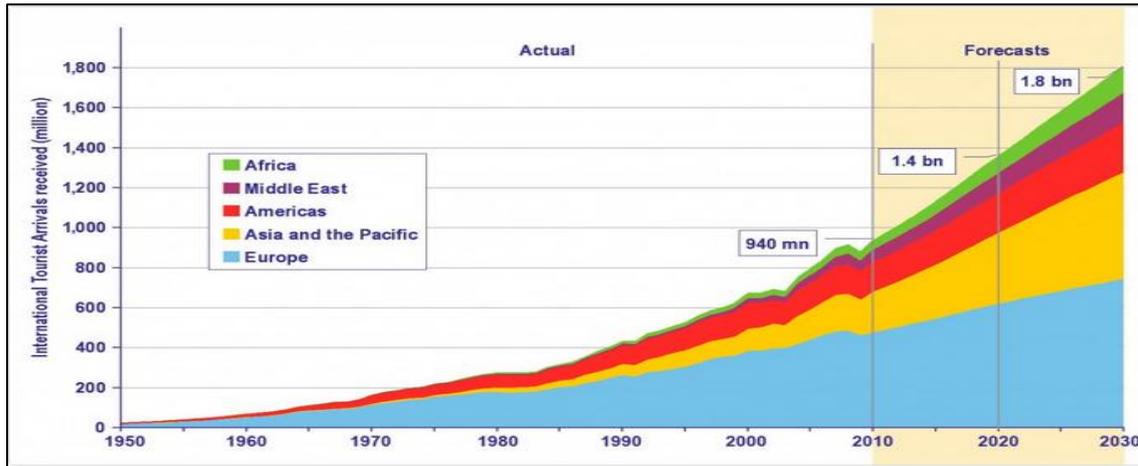
Fuente: UNWTO (2015b)

El Plan Estratégico Nacional de Turismo 2005–2015, elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], nos ayuda a conocer algunas de las posibles causas de este desarrollo del turismo a nivel mundial (Mincetur, 2003):

- El desarrollo de la tecnología, que permite que se acorten distancias y disminuyan los costos.
- La mejora de la capacidad adquisitiva de los países desarrollados y de los considerados en vías de desarrollo.
- El constante cambio en el estilo de vida de las personas y familias, así como un mejor uso del tiempo libre.
- El cambio de las estrategias por parte de las empresas, enfocadas ahora en el cliente y el desarrollo de paquetes turísticos diferenciados.
- La globalización y el deseo de conocer entornos y realidades distintas.

De acuerdo con la evolución y las tendencias, el turismo se ha posicionado como una de las actividades más importantes y de mayor crecimiento en el mundo, dado que cada vez genera mayores ingresos. Lo dicho se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 2: Ingresos del turismo internacional previstos por región al 2030.
(Billones de dólares)

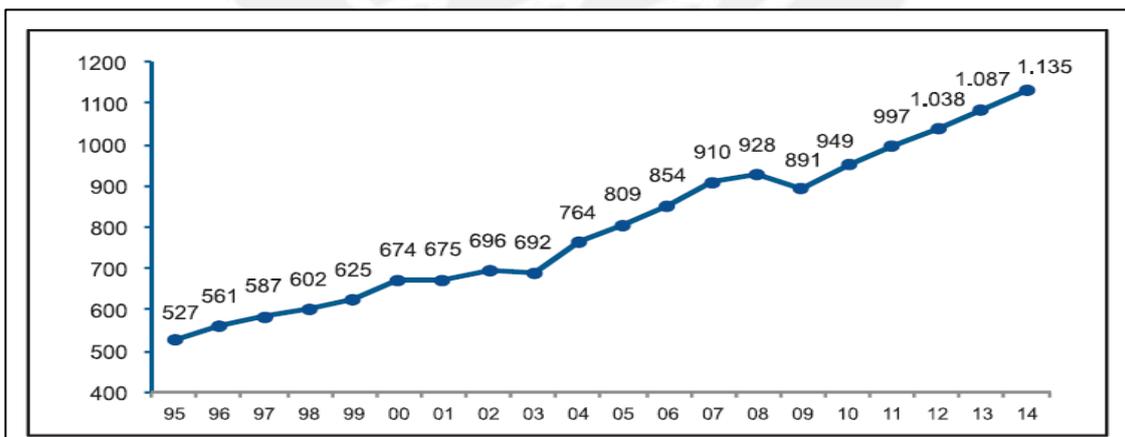


Fuente: UNWTO (2012 citado en Silva 2013).

Como se puede apreciar en el año 2010, los ingresos generados por la llegada de turistas ascendieron a 940 mil millones de dólares. De acuerdo con la proyección hecha por la OMT, se espera que, para el año 2020, los ingresos generados por la llegada de turistas a nivel mundial supere la barrera del billón de dólares y, para el año 2030, los ingresos generados por la llegada de turistas a nivel mundial llegue a casi dos billones de dólares.

El turismo internacional en el 2014 creció un 4.4%. Esto significó un adicional de 48 millones de turistas con respecto al 2013, lo que constituye un nuevo récord de 1135 millones de turistas. De esta manera, durante cinco años el crecimiento ha sido consecutivo en el sector desde la crisis económica mundial del 2009.

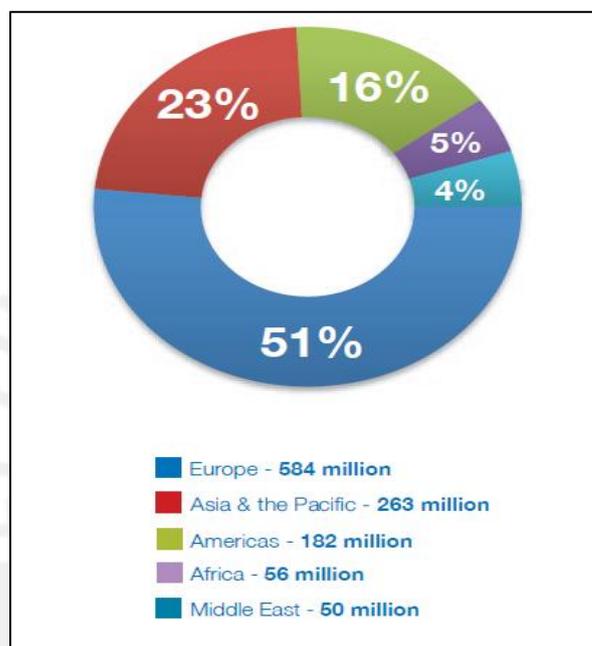
Gráfico 3: Evolución de turistas internacionales, 1995 – 2014.
(Millones de personas)



Fuente: UNWTO (2014)

Según el reporte anual de la OMT, con el crecimiento del 4.4% se logró pasar el 3.8% de crecimiento anual esperado en el período 2010–2020, reflejando así un constante crecimiento del sector a pesar de los diferentes episodios adversos ocurridos en el 2014, algunos de los cuales fueron los conflictos geopolíticos y la aparición del virus Ébola en el continente africano. América con +8%, Asia y el Pacífico con +5% y el Medio Oriente con +5% registraron el mayor crecimiento, mientras que Europa con +3% y África con +2% tuvieron un crecimiento menor al de las otras regiones mencionadas (UNWTO, 2014).

Gráfico 4: Ingreso de turistas internacionales por región, 2014.
(Millones de personas)



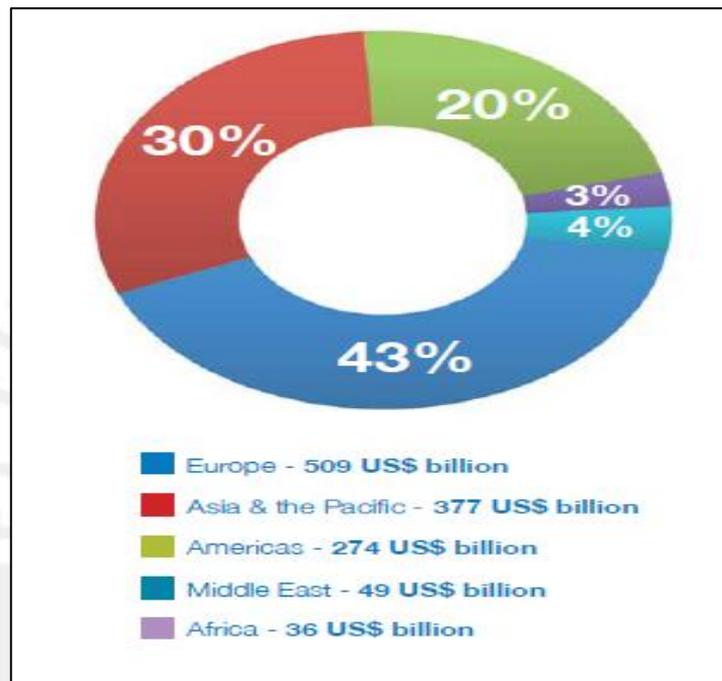
Fuente: UNWTO (2014).

El Panorama del Turismo Internacional indica que se espera un ritmo constante de crecimiento entre el 3% y el 4% a nivel mundial. Del mismo modo, se espera que las mejores perspectivas de crecimiento sean para Asia y el Pacífico y América, con un crecimiento entre el 4% y el 5%, seguidas de Europa, con entre el 3% y el 4%. Por último, se menciona que en el caso de África y Oriente Medio, las perspectivas de crecimiento son positivas, pero son un poco inciertas e inestables (UNWTO, 2015a).

Según la OMT, el crecimiento del turismo internacional va de la mano con los ingresos generados, llegando a ser, para el 2014, un estimado de 1245 billones de dólares, logrando así un incremento de 3.7% adicional con respecto al 2013. Haciendo a un lado el ingreso por el turismo internacional, es importante detallar que el turismo también genera ingresos por exportaciones, a través del transporte internacional. El ingreso estimado para el 2014 es de 221

billones de dólares. Europa, con una participación del 41% de ingresos del turismo mundial, creció de 17 billones de dólares a 509 billones de dólares. Asia y el Pacífico comparten el 30% de ingresos del turismo mundial. Ambos crecieron de 16 billones a 377 billones de dólares. América, con 22% de ingresos del turismo mundial, creció de 10 billones a 274 billones de dólares. El Medio Oriente, con 4% de ingresos del turismo mundial, creció de 4 billones a 49 billones de dólares. Por último, África, con 3% de ingresos del turismo mundial, creció de 1 billón a 36 billones de dólares (UNWTO, 2015a).

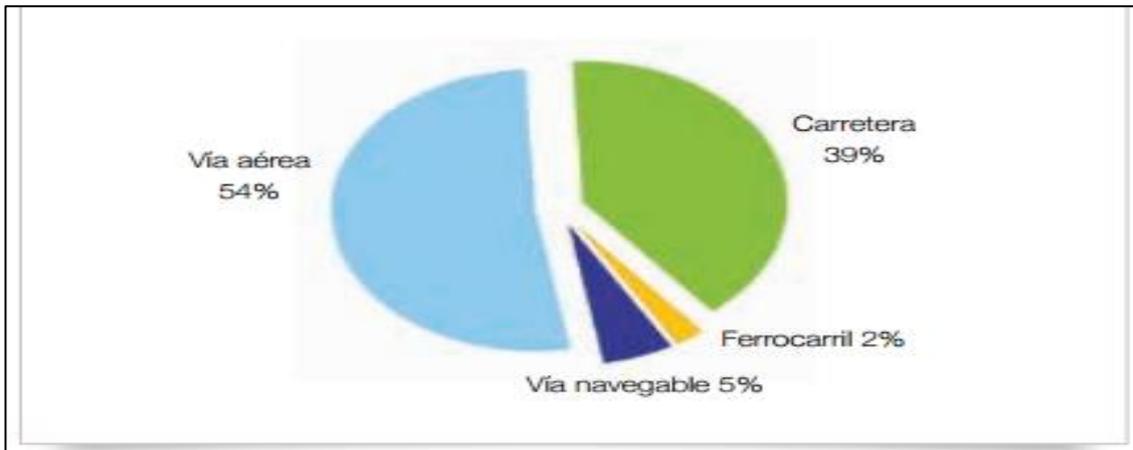
Gráfico 5: Ingresos por turismo internacional por región, 2014.
(Billones de dólares)



Fuente: UNWTO (2014).

En cuanto a la llegada de los turistas internacionales, según la OMT, el medio de transporte más usado es el transporte aéreo, con un 54%. El resto utilizó diferentes tipos de transporte, alcanzando un 46%. Dentro de ese 46%, por carretera alcanzó un 39%, por tren logró un 2% y por mar un 5%. La tendencia señala que el mercado del transporte aéreo aumentará gradualmente con el tiempo (UNWTO, 2015a).

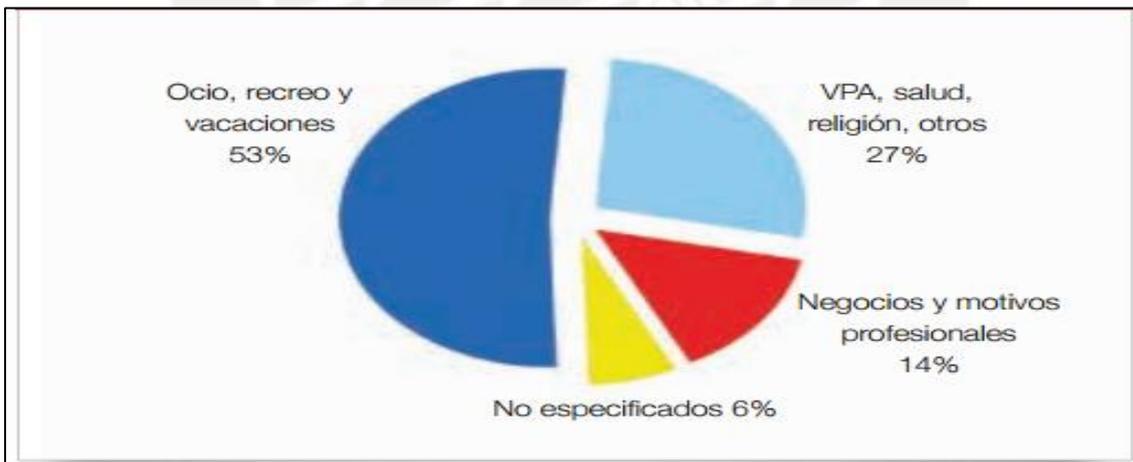
**Gráfico 6: Turismo receptor por medio de transporte, 2014.
(Porcentaje)**



Fuente: UNWTO (2015a)

Es importante mencionar los diferentes motivos que los turistas tienen para poder realizar turismo. Según los datos ofrecidos por la OMT, más de la mitad de las visitas internacionales se debe a motivos de ocio (vacaciones, esparcimiento, entre otros), llegando a un 53%. Un 14% de turistas indicaron que viajaban por motivos de negocios o profesionales, mientras que un 27% indicó que viajaba por otros motivos, tales como visitas a parientes y amigos o motivos religiosos. Un 6% no indicó razones para realizar turismo (UNWTO, 2015a).

**Gráfico 7: Turismo receptor por medio de visita, 2014.
(Porcentaje)**



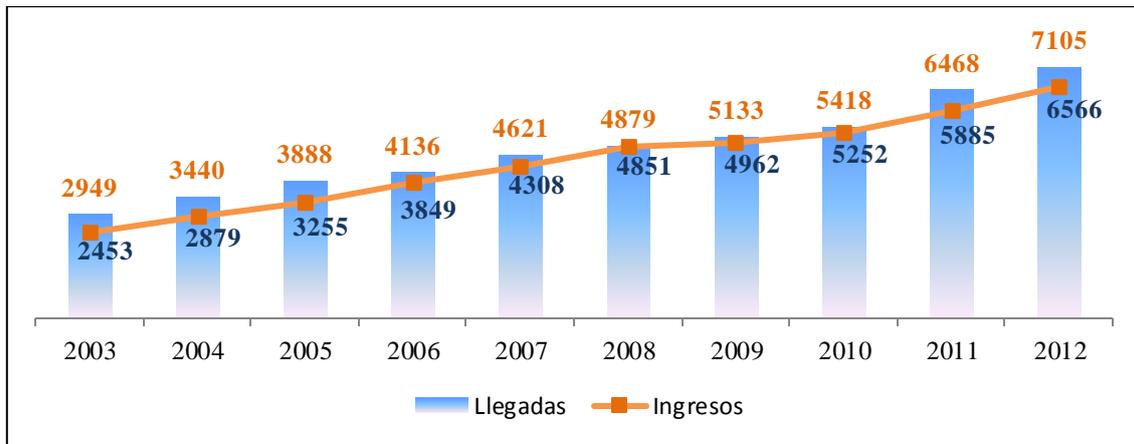
Fuente: UNWTO (2015a)

2. El Turismo en la Comunidad Andina [CAN]

La actividad turística en la Comunidad Andina [CAN] también ha reflejado un crecimiento continuo a lo largo de los últimos años. En primer lugar, en lo referido a las llegadas internacionales, se encuentra que, durante el año 2012, se registró más de 7 millones de visitas internacionales, generando así un ingreso de 6566 millones de dólares (Comunidad Andina, 2013).

Gráfico 8: Comunidad Andina: Evolución de las llegadas internacionales e Ingresos por turismo, 2003 – 2012.

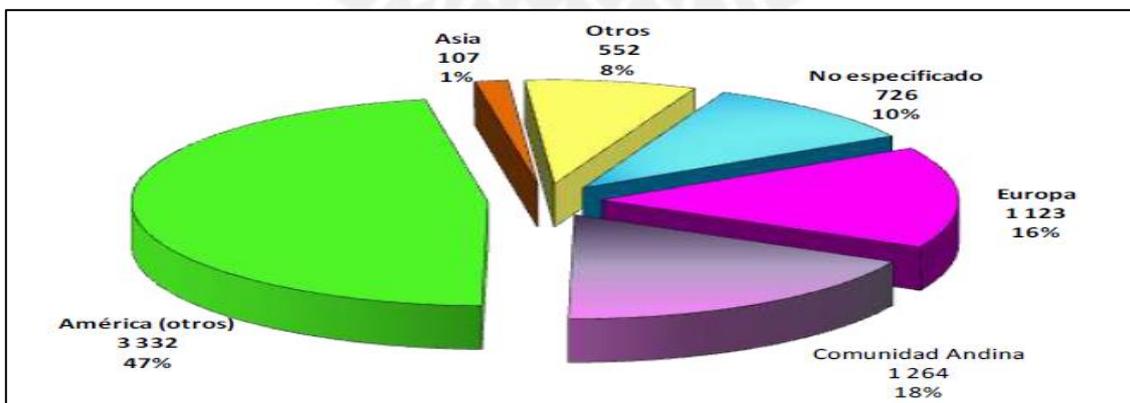
(Millones de personas y millones de dólares)



Fuente: Comunidad Andina (2013)

En lo referido a las llegadas internacionales de visitantes por región del mundo, se tiene que, para el año 2012, el 47% de visitas proviene de otro país de América no perteneciente a la CAN, el 18% proviene de algún país de la CAN, mientras que Europa aporta con el 16% del total de visitas (Comunidad Andina, 2013).

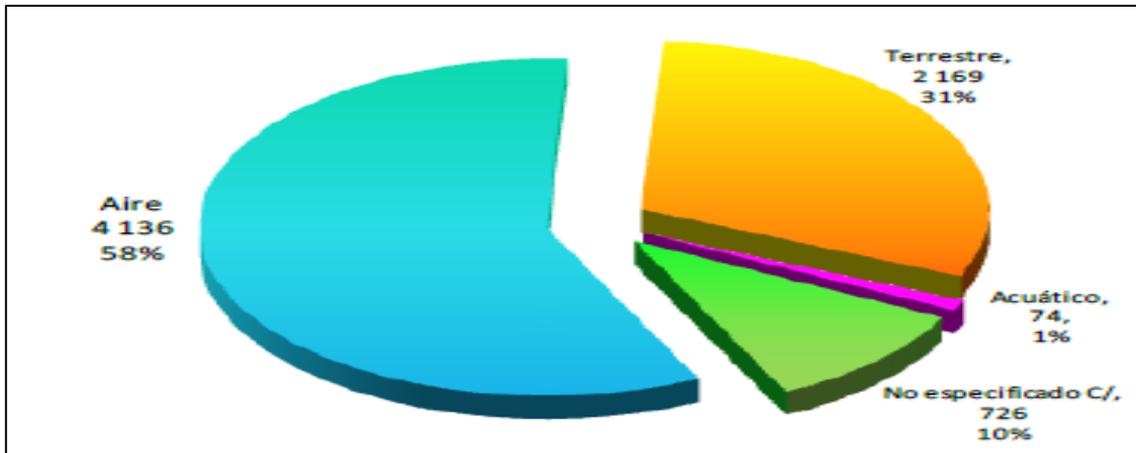
Gráfico 9: Comunidad Andina: Llegadas internacionales según regiones del mundo, 2012. (Porcentaje)



Fuente: Comunidad Andina (2013).

Con respecto a las visitas por medio de transporte, el reporte de la CAN detalla que los medios de transporte más utilizados fueron el aéreo, con un 58%; el terrestre, con un 31%; otros, con un 10%; y el ferroviario, con 1% (Comunidad Andina, 2013).

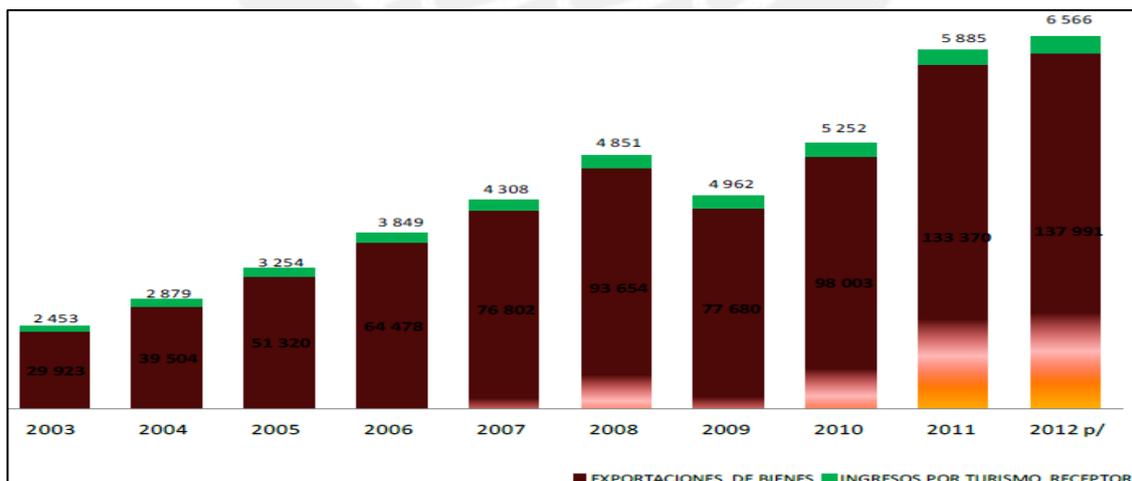
Gráfico 10: Comunidad Andina: Llegadas internacionales por medio de transporte, 2012. (Porcentaje).



Fuente: Comunidad Andina (2013)

Como se pudo resaltar anteriormente, el impacto del turismo conlleva también generación de ingresos. Para el año 2012, en la CAN, los ingresos generados por el turismo receptor significaron el 5% del total de las exportaciones. Desde el año 2003 hasta el 2012, se pudo apreciar que los ingresos por turismo crecieron a una tasa superior al 11% (Comunidad Andina, 2013).

Gráfico 11: Comunidad Andina: Los ingresos por turismo receptor y las exportaciones de bienes, 2003 – 2012. (Millones de dólares)



Fuente: Comunidad Andina (2013)

3. El Turismo en el Perú

El turismo en el Perú también ha venido creciendo a lo largo de los años, en comparación con la última mitad de los años ochenta, donde se evidenció una caída que se debe, en gran medida, al terrorismo en el país. Sin embargo, es a partir de 1993 donde el turismo tiene un crecimiento constante a lo largo de los años, pasando de 271,901 turistas a 2'824,801 turistas para el año 2014, con una tasa de crecimiento anual de 8.26%. El crecimiento del turismo receptor, tomando en consideración el año base de 1988, muestra un crecimiento anual del 23,69% (Observatorio Turístico del Perú [OTP], 2013b). La siguiente tabla muestra el crecimiento de la llegada de turistas que se ha dado desde 2005 al 2014.

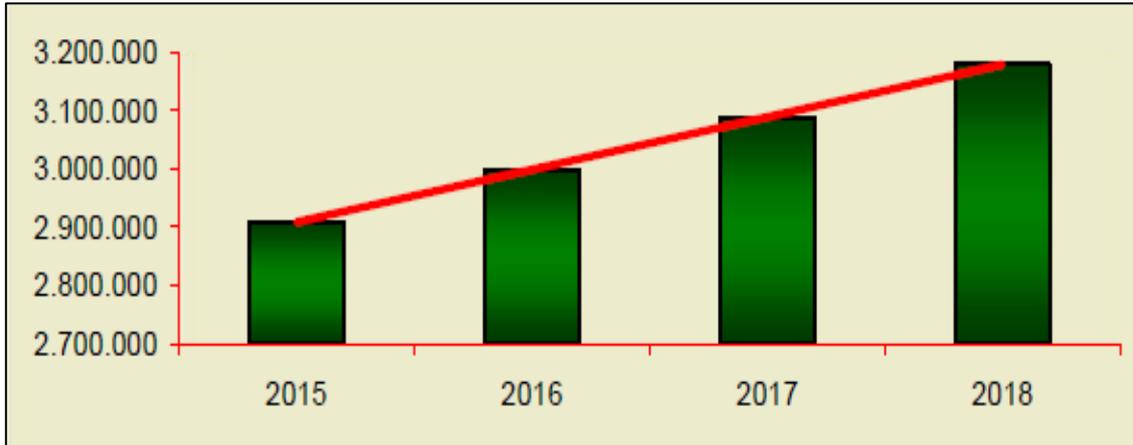
Tabla 1: Perú: Llegada de turistas internacionales, 2005 – 2014.
(Millones de personas)

Llegada de turistas	
Año	Nº Llegadas de Turistas Internacionales (millones)
2005	1'296,010
2006	1'347,850
2007	1'540,107
2008	1'822,358
2009	1'754,528
2010	1'949,976
2011	2'242,472
2012	2'528,373
2013	2'742,526
2014	2'824,801

Adaptado de: BADATUR –OTP (citado en Observatorio Turístico del Perú 2013c).

En cuanto al crecimiento del turismo proyectado para el período 2015–2018, se espera que sea del 3% anual, lo que significa que para el 2015 se alcance una cifra de 2'909.545 de visitas y para el 2018 se logre 3'179.338 visitas (OTP, 2013e).

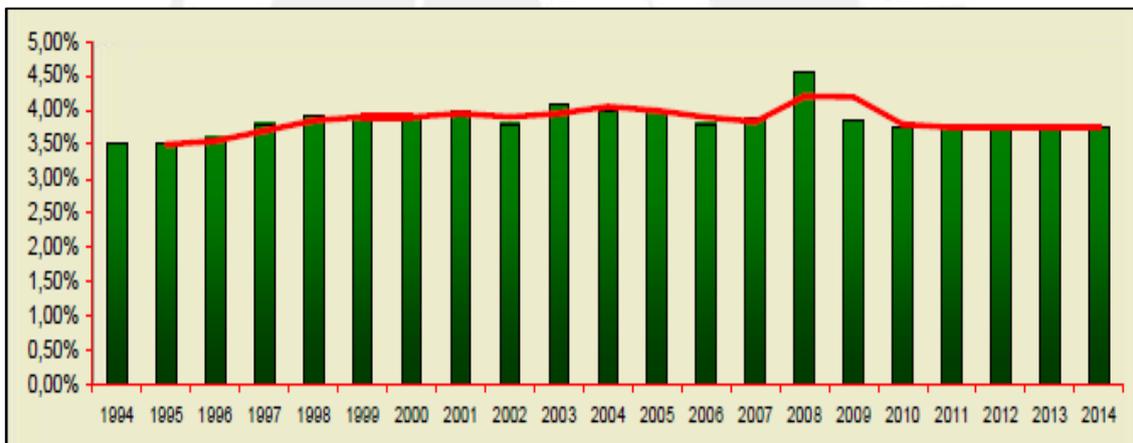
Gráfico 12: Perú: Crecimiento del turismo receptor proyectado, 2015 – 2018.
(Millones de personas)



Fuente: BADATUR –OTP (citado en OTP 2013e).

Considerando el crecimiento del turismo y su participación en la generación de riqueza del país (PBI), se puede apreciar que se generó un incremento desde el año 1994 hasta el 2003, pasando del 3.5% al 4.10% del PBI. Luego, del año 2004 al 2014, sufrió una ligera caída, pasando del 4% al 3.75% del PBI. (OTP, 2013d).

Gráfico 13: Perú: PBI del sector turismo, 1994 – 2014.
(Porcentaje)



Fuente: BADATUR –OTP (citado en OTP 2013d).

Es importante señalar el aporte monetario que el turismo generó en el país a lo largo de los años, teniendo una tasa de crecimiento anual del 12.44% en el período 1990–2014. El mayor crecimiento se dio a partir del año 2002, donde los ingresos en dólares llegaron a ser 8'001.000, alcanzando para el 2014 la cifra de 3'621.394.882 (OTP, 2013c).

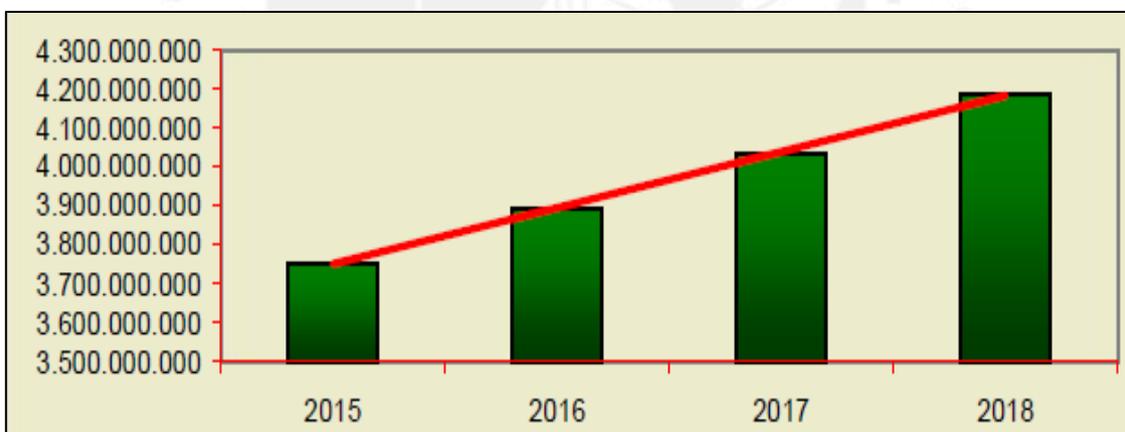
Tabla 2: Perú: Ingresos monetarios por turismo receptor, 2005 – 2014.
(Millones de dólares)

Ingreso Monetario Turismo Receptor Perú (Millones Dólares)	
Año	Ingreso Monetario
2005	1'308.000
2006	1'383.000
2007	1'854.000
2008	2'380.000
2009	2'015.000
2010	2'242.473
2011	2'695.000
2012	3'240.000
2013	3'514.000
2014	3'621.395

Adaptado de: BADATUR –OTP (citado en Observatorio Turístico del Perú 2013c).

Se espera que los ingresos monetarios del turismo receptor, proyectados durante el período 2015–2018, tengan una tasa de crecimiento anual del 3.69%, lo que significa que, para el 2015, se alcance una cifra de 3'755.024.353, y para el 2018, 4'186.623.850 (OTP, 2013c).

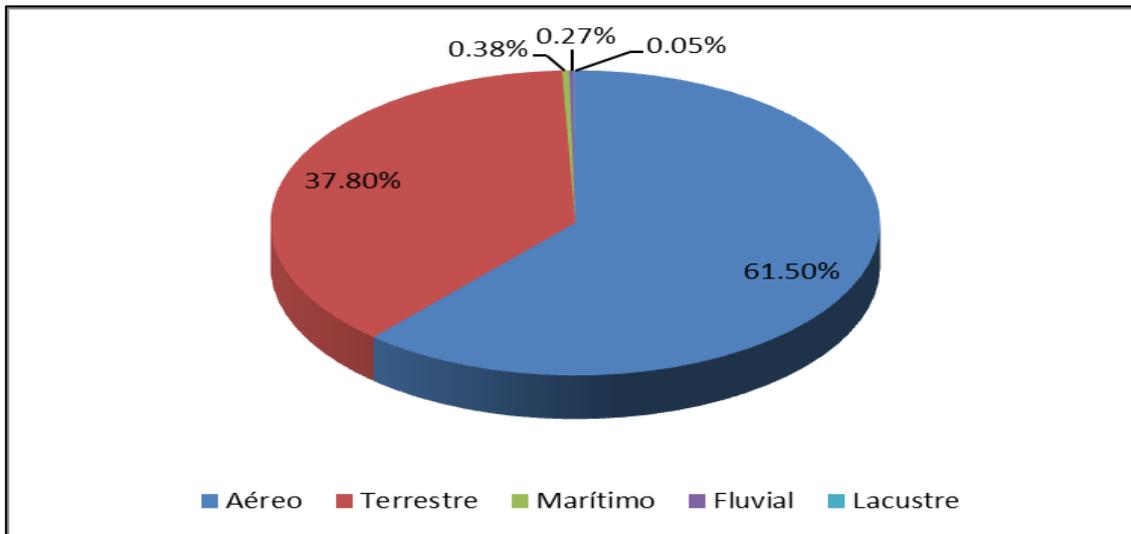
Gráfico 14: Perú: Ingresos monetarios del turismo receptor proyectados, 2015 – 2018.
(Millones de dólares)



Fuente: BADATUR –OTP (citado en OTP 2013c).

El medio de transporte más utilizado por los turistas para el año 2014 fue el aéreo, con una participación del 61.5%, seguido por el terrestre, con una participación del 37.8%.

**Gráfico 15: Perú: Medio de transporte por el que arribaron, 2014.
(Porcentaje)**



Fuente: OTP (2013a).

Dos efectos importantes del turismo en el Perú radican en el total de las exportaciones y en su aporte al cierre de la brecha de la Balanza Comercial del Perú, que hasta el año 2001 fue negativo, pero que, a partir del 2002, logra un crecimiento constante, logrando para el año 2012 un saldo positivo de 4526 millones de dólares (Marsano, 2014).

Tabla 3: Perú: Balanza comercial y los efectos del turismo receptor, 1993 – 2012.
(Millones de dólares).

Año	Exportaciones	Importaciones	Saldo Balanza Comercial	Ingreso turismo receptor	Porcentaje en participación de exportadores
1993	3,384	4,123	-739	215	6%
1994	4,425	5,584	-1,159	331	7%
1995	5,492	7,750	-2,258	428	8%
1996	5,877	7,869	-1,992	670	11%
1997	6,824	8,567	-1,743	816	12%
1998	5,757	8,262	-2,505	845	15%
1999	6,087	6,793	-706	890	15%
2000	6,951	7,407	-456	911	13%
2001	7,007	7,273	-266	788	11%
2002	7,647	7,440	207	801	10%
2003	8,986	8,285	701	923	10%
2004	12,547	9,818	2,729	1,034	8%
2005	17,247	12,084	5,163	1,241	7%
2006	23,800	14,866	8,934	1,383	6%
2007	27,955	19,599	8,356	1,854	7%
2008	31,594	28,432	3,162	2,380	8%
2009	26,885	21,011	5,874	2,015	7%
2010	35,565	28,815	6,750	2,242	6%
2011	46,269	36,967	9,302	2,695	6%
2012	45,639	41,113	4,526	3,240	7%

Fuente: Marsano (2014).

El turismo también es un generador de divisas ligadas a la Balanza en Cuenta Corriente, siendo la quinta actividad generadora de divisas para el país en el 2012. (USMP, 2014).

Tabla 4: Perú: Principales productos y servicios generadores de divisas, 2012.
(Millones de dólares)

Año	Mineros	Agrícolas y agopocuarios	Pesqueros	Petróleo derivados	Textiles	Turismo	Sidero-metalúrgicos y joyería	Químicos
2006	14,851	1,785	1,763	1,713	1,469	1,383	829	601
2007	17,493	1,963	1,954	2,248	1,730	1,854	907	803
2008	18,656	2,597	2,413	2,663	2,018	2,380	908	1,041
2009	16,508	2,456	2,200	1,894	1,492	2,015	560	837
2010	21,974	3,165	2,526	3,088	1,558	2,242	918	1,223
2011	27,849	4,503	3,146	4,704	1,986	2,695	1,128	1,645
2012	26,637	4,122	3,302	4,959	2,157	3,240	1,253	1,624

Fuente: Marsano (2014).

4. Los Recursos Humanos en el Perú

Los recursos humanos en el Perú han pasado por diferentes etapas, lo que significó que los encargados del personal en las empresas tengan que lidiar con nuevos retos y desafíos. Rivera (2013) indica que estos cambios tienen su origen en 1963. En esa época, la Junta Militar que gobernaba el país promulgó el decreto ley 14371, donde se consideró la necesidad de aplicar algunas técnicas para mantener y fomentar la buena relación entre empleadores y trabajadores. Es en esta época que se da el origen de los Recursos Humanos en el país, por medio de la creación de una unidad de Relaciones Industriales por mandato legal. Esta creación surge por las deficiencias y los diversos problemas en la gestión de los trabajadores.

Durante los años setenta y ochenta, la nueva unidad de Relaciones Industriales se dedicaba a regular los intereses, tanto de los trabajadores como de la empresa, para así poder fomentar una buena relación laboral. Sin embargo, es en la década del noventa, con la Ley 21513, donde la legislación laboral se inclinó a favor de la empresa, permitiendo así muchos cambios como la contratación temporal, limitar e incluso reducir el accionar del sindicato, eliminar la estabilidad laboral, entre otros. Es en esta época que las unidades de Relaciones Industriales cambiaron a Recursos Humanos, dando inicio a las técnicas actuales como selección, capacitación, desarrollo, entre otros (Rivera, 2013).

El gran cambio se da a partir del año 2000, donde el área de Gestión de Personas pasa a reportar a la Gerencia General, ya que antes lo hacía a la Gerencia de Administración. Este cambio fue importante, ya que se consideró como un elemento clave para el cambio organizacional. En esta época, los planes de Gestión y Desarrollo Humano se convirtieron poco a poco en una necesidad en las empresas y se comenzaron a introducir técnicas y nuevos modelos de gestión, como el clima laboral, evaluación del desempeño, bienestar de personal, etc. Así mismo, el uso de la tecnología se vuelve un elemento importante para automatizar algunos procesos, como el reclutamiento y la selección, el pago de planillas, el control de asistencias, entre otros (Rivera, 2013).

Tabla 5: Perú: Evolución de los Recursos Humanos.

Periodo	Situación del Perú	Denominación	Reporta a	Perfil del profesional de Recursos Humanos	Plan de Recursos Humanos	Tema principal
1970-1980	Dictadura militar	Relaciones industriales	Operaciones	Sin estudios universitarios	Propio y basado en temas de moda	Servicio de relaciones industriales, derechos laborales de los trabajadores de las industrias
1980-1990	Hiperinflación	Administración de Personal	Finanzas	Algunos con estudios universitarios: Relaciones Laborales		Estabilidad laboral absoluta: incentivo perverso a la ineficiencia y la mediocridad
1990-2000	Terrorismo	Gestión de Recursos Humanos	Administración	Estudios universitarios: Psicología y Derecho		Gestión y eliminación de sindicatos, tercerización de actividades
2000-2010	Estabilidad política	Gestión de Personas	Gerencia Central Vicepresidencia Gerencia General	Estudios universitarios: Administración e Ingeniería Industrial	Alineado con el plan de la empresa y específico para esta	Alinearse con la estrategia del negocio y acompañar a la empresa en su crecimiento; planes a medida de la empresa
2010-Hoy	Crecimiento económico	Gestión y Desarrollo Humano	Gerencia General	Estudios de posgrado y empleados con experiencia en el negocio		Escasez de talento, prohibición de despido arbitrario y defensa de derechos fundamentales

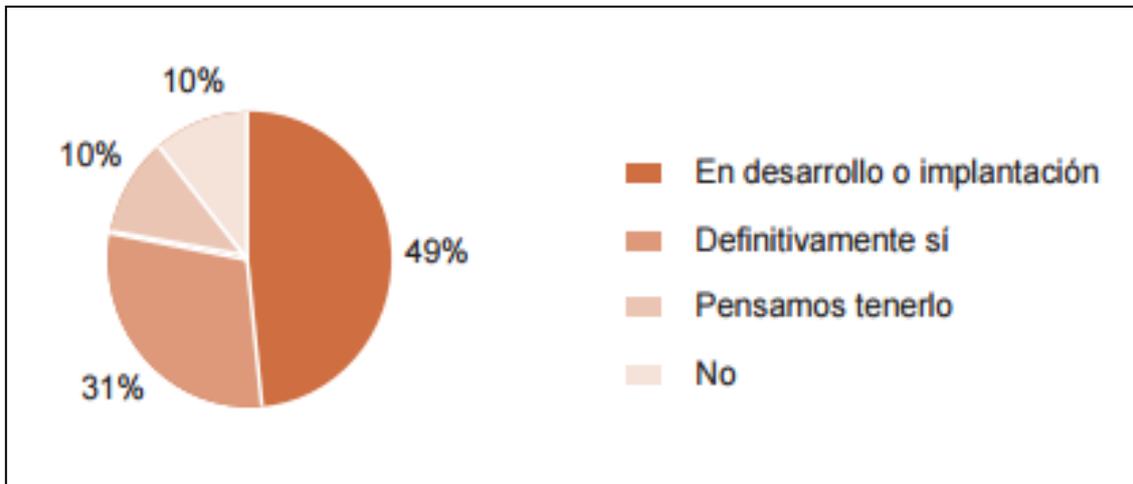
Fuente: Rivera (2013).

Es a partir del gran cambio en el año 2000 que cada vez se incrementa el número de empresas que se preocupan o que, de alguna manera, tienen en su plan de trabajo o como objetivos estratégicos diferentes modelos de gestión de recursos humanos. Los avances en el país son interesantes, según los estudios hechos por la consultora PwC en el 2012 y 2014, donde realizó un benchmark de Gestión de Recursos Humanos a importantes empresas que forman parte de la Encuesta de Remuneraciones “Salary Pack”. Este benchmark, para el 2012, fue realizado entre 123 empresas de diez sectores, donde los principales resultados son los siguientes:

Se encontró que, de las 123 empresas encuestadas, el 97% contaba con una unidad definida de recursos humanos. Dentro de ese 97%, el 68% reportaba directamente a la gerencia general, seguido por el 22% que reportaba a la gerencia de administración y finanzas. El 10% restante reportaba directamente al Directorio. Esto muestra un avance importante en la consideración por parte de las empresas sobre las unidades de recursos humanos, ya que se puede apreciar la importancia de la cercanía y la alianza que debe tener la gerencia general con el área de recursos humanos como socio estratégico y elemento clave para el logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto a los procesos que desarrollan las empresas en temas de recursos humanos, se determinó que el 31% contaba con procesos estructurados e implementados de recursos humanos, mientras que el 49% se encontraba en proceso de desarrollo, un 10% pensaba tenerlo en el corto plazo y el restante 10% no tenía un modelo.

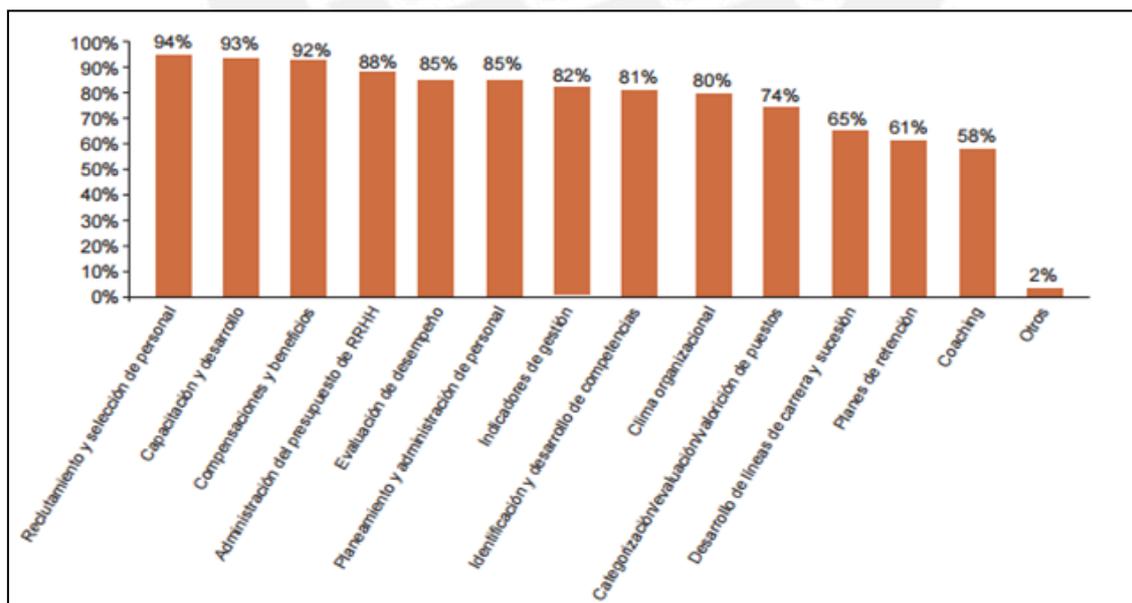
Gráfico 16: Perú: Empresas con procesos desarrollados en recursos humanos, 2012.



Fuente: PwC (2012).

En el siguiente gráfico, se resaltan los principales procesos de recursos humanos desarrollados por las empresas encuestadas. Se resalta que el 85% de las empresas tenían un sistema de evaluación del desempeño y el 80% tenían un modelo de medición del clima organizacional.

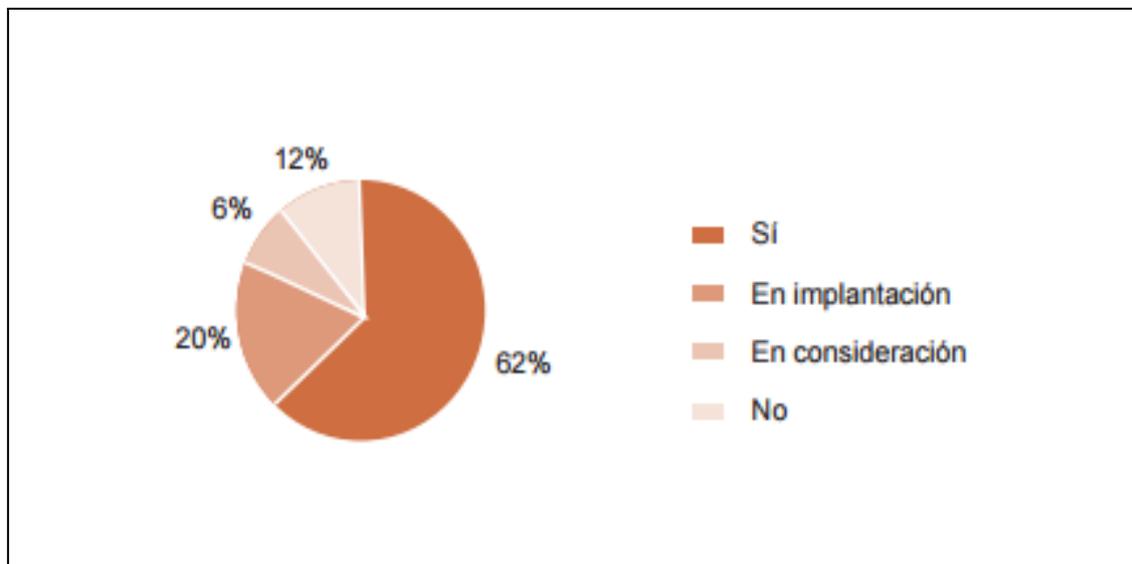
Gráfico 17: Perú: Principales procesos de recursos humanos desarrollados por las empresas, 2012.



Fuente: PwC (2012).

En cuanto a la evaluación del desempeño, se tiene que el 62% contaba con un sistema formal de gestión del desempeño, un 20% se encontraba implementándolo, el 6% consideraba tener un sistema en el corto plazo y el 12% no tenía ningún sistema.

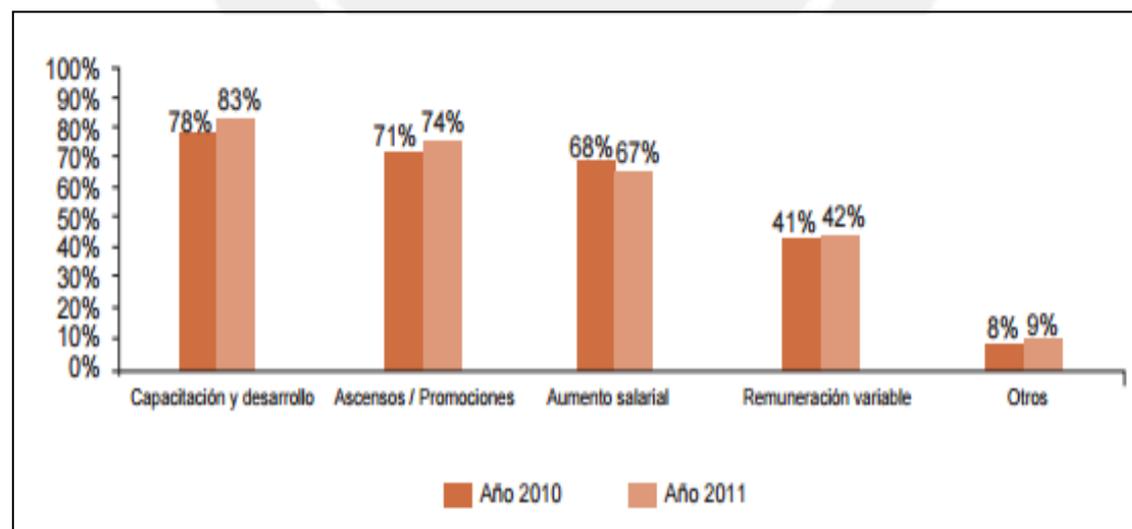
Gráfico 18: Perú: Empresas con un proceso formal de gestión del desempeño, 2012.



Fuente: PwC (2012).

Generalmente, las empresas encuestadas utilizaban la gestión del desempeño para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo; en segundo lugar, para determinar ascensos y promociones; finalmente, para ver temas de aumento salarial.

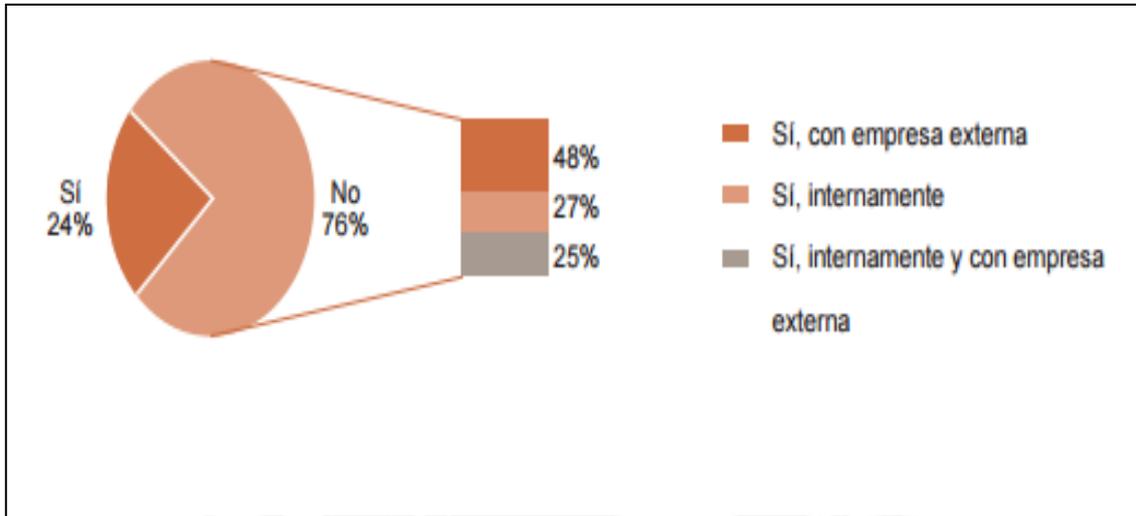
Gráfico 19: Perú: Principales usos de la gestión del desempeño en las empresas, 2010 - 2011.



Fuente: PwC (2012).

En cuanto al clima organizacional, el 76% de las empresas encuestadas realizaban la evaluación del clima. El 48% de las empresas que realizaban la evaluación contaban con el apoyo de una empresa externa, mientras que el 27% lo hacía con recursos propios. Se resalta que el 25% de las empresas utilizaban tanto apoyo externo como recursos propios.

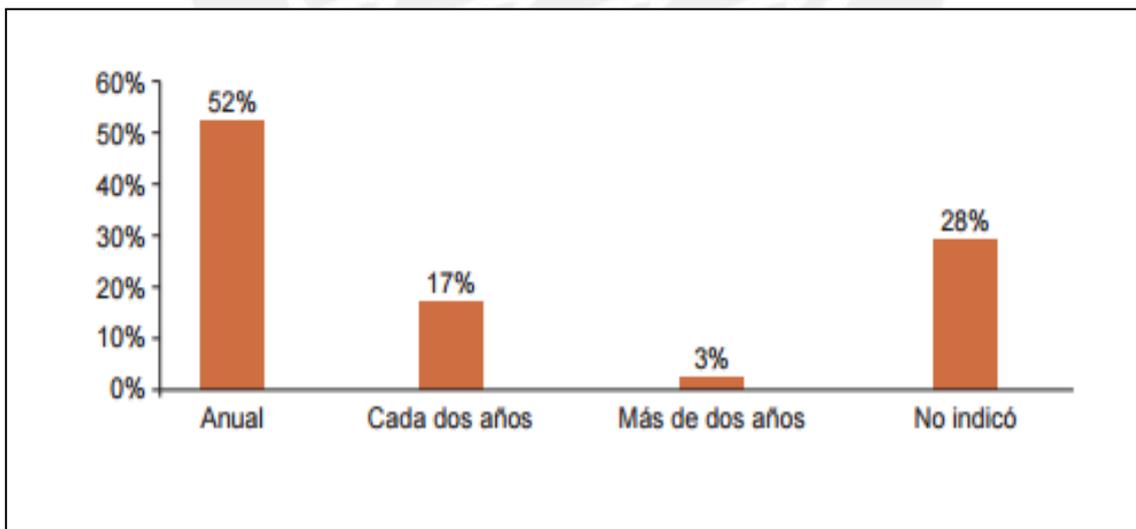
Gráfico 20: Perú: Método para la medición del clima organizacional, 2012.



Fuente: PwC (2012).

En cuanto a la periodicidad de medición, el 52% de las empresas medía el clima anualmente, seguido por un 17% que realizaba la medición cada dos años. Un 28% no indicó la periodicidad.

Gráfico 21: Perú: Periodicidad de medición del clima organizacional en las empresas, 2012.



Fuente: PwC (2012).

Los principales motivos para llevar a cabo la medición se pueden apreciar en el siguiente cuadro, destacándose la medición de la satisfacción con un 94%, seguido por el llegar a conocer el grado de motivación.

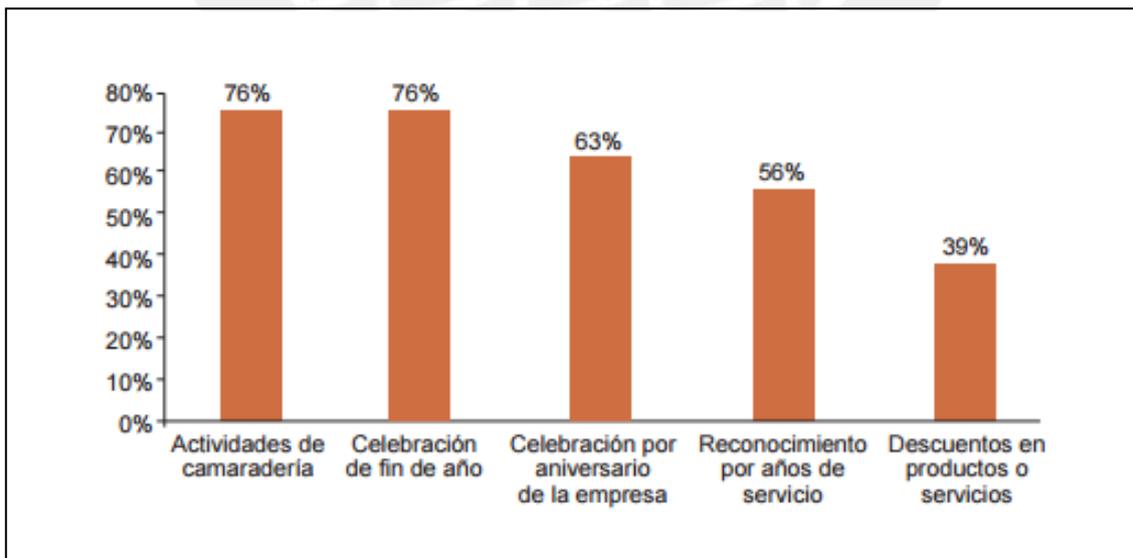
Cuadro 8: Perú: Principales motivos para medir el clima organizacional en las empresas, 2012.

Factores	%
Medir la satisfacción laboral del personal	94%
Conocer el grado de motivación del personal	80%
Identificar problemas de la empresa	73%
Recoger opinión del personal sobre la empresa	69%
Medir si los empleados están identificados con la cultura de la empresa	63%
Tomar decisiones de cambio	52%
Otros	3%

Fuente: PwC (2012).

Las actividades más importantes que se realizaban en las empresas para mejorar el clima eran las actividades de camaradería y de celebración de fin de año, la celebración del aniversario de la empresa, el reconocimiento de los años de servicio y, por último, el descuento en productos y servicios.

Gráfico 22: Perú: Principales actividades para mejorar el clima organizacional en las empresas, 2012.

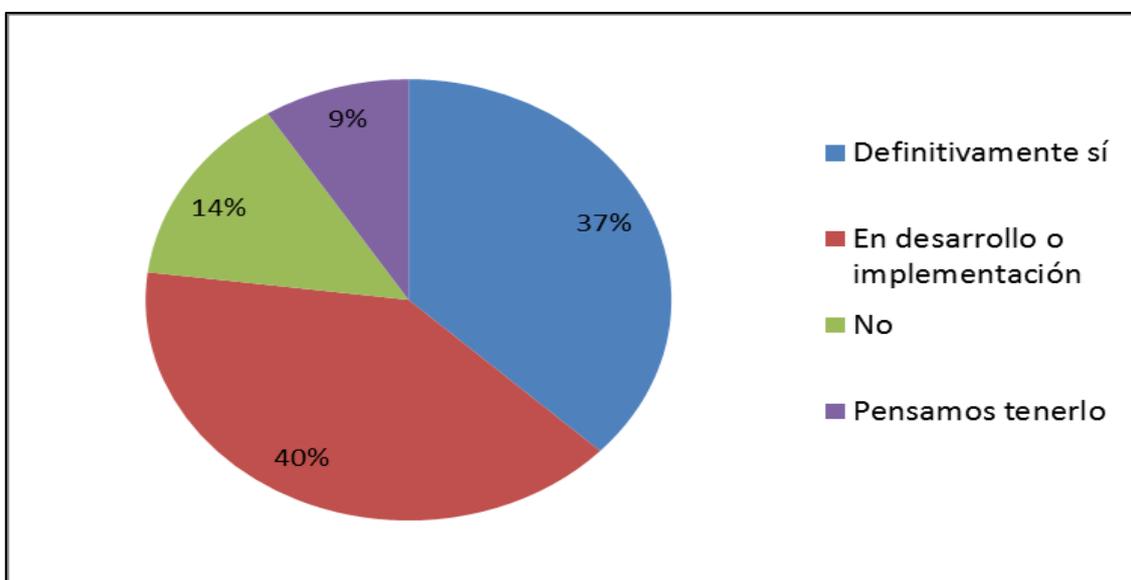


Fuente: PwC (2012).

Para el 2014, el benchmark fue realizado entre 115 empresas de once sectores, donde los principales resultados fueron los siguientes:

Se encontró que, de las 115 empresas encuestadas, el 99% contaba con una unidad definida de recursos humanos. Dentro del 99%, el 66% reportaba directamente a la gerencia general, seguido por el 23% que reportaba a la gerencia de administración y finanzas. El 11% restante, reportaba directamente al Directorio. En cuanto a los procesos que desarrollan las empresas en temas de recursos humanos, se determinó que el 37% contaba con un proceso estructurado de recursos humanos, mientras que el 40% se encontraba en proceso de desarrollo, un 9% pensaba tenerlo en el corto plazo y el restante 14% no tenía un modelo definido.

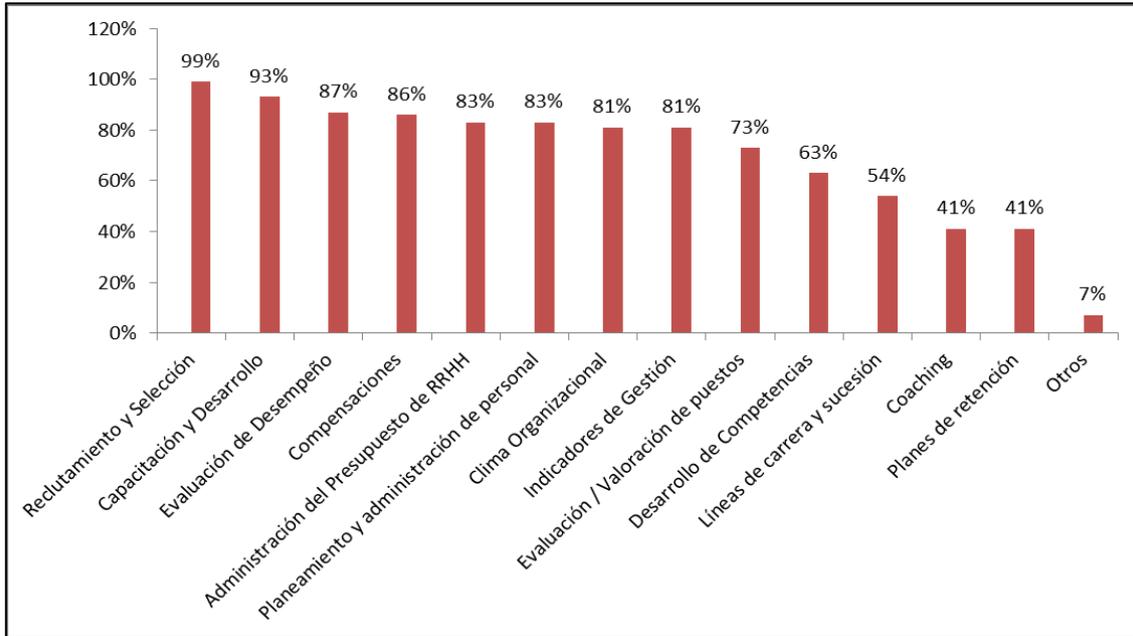
Gráfico 23: Perú: Empresas con procesos desarrollados en recursos humanos, 2014.



Fuente: PwC (2014).

En el siguiente gráfico, se resaltan los principales procesos de recursos humanos desarrollados por las empresas encuestadas. Se resalta que el 87% de las empresas tenían un sistema de evaluación del desempeño y el 81% tenía un modelo de medición del clima organizacional.

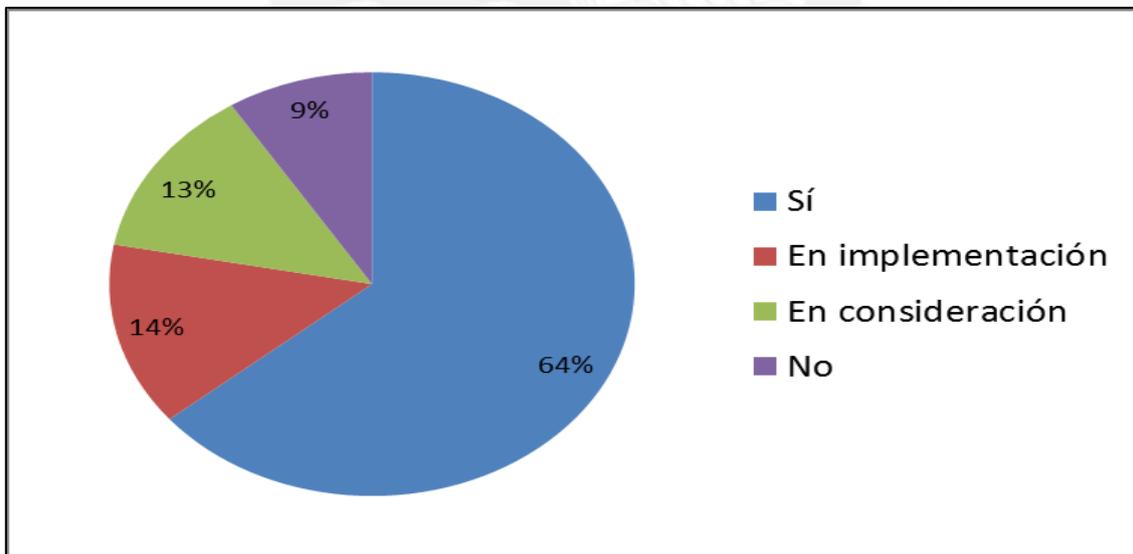
Gráfico 24: Perú: Principales procesos de recursos humanos desarrollados por las empresas, 2014.



Fuente: PwC (2014).

En cuanto a la evaluación del desempeño, se tiene que el 64% contaba con un sistema formal de gestión del desempeño, un 14% se encontraba implementándolo, el 13% consideraba tener un sistema en el corto plazo y el 9% no tenía ningún sistema.

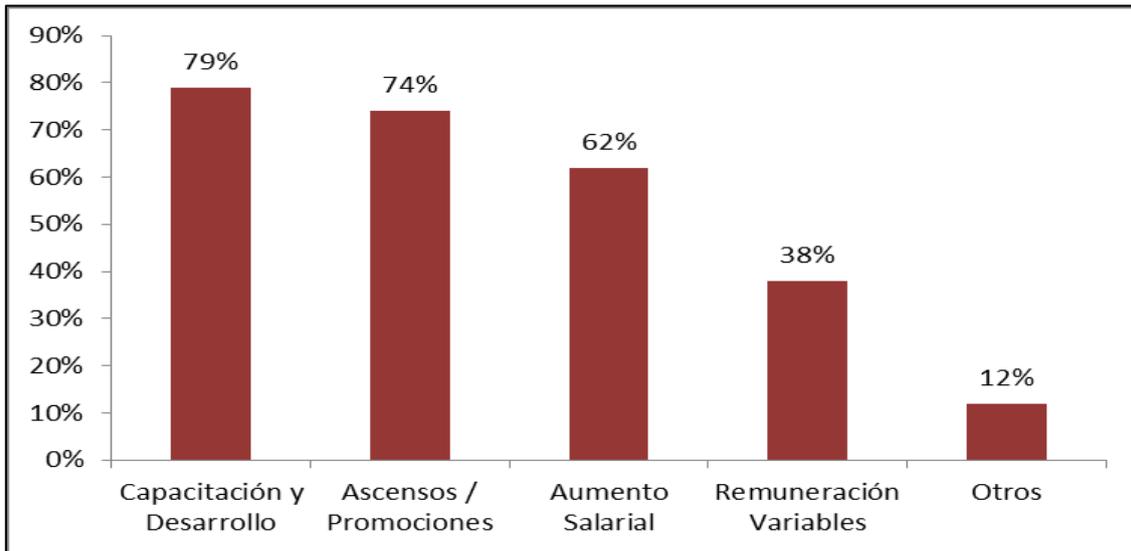
Gráfico 25: Perú: Empresas con un proceso formal de gestión del desempeño, 2014.



Fuente: PwC (2014).

Generalmente, las empresas encuestadas utilizaban la gestión del desempeño para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo; en segundo lugar, para determinar ascensos y promociones; finalmente, para ver temas de aumento salarial.

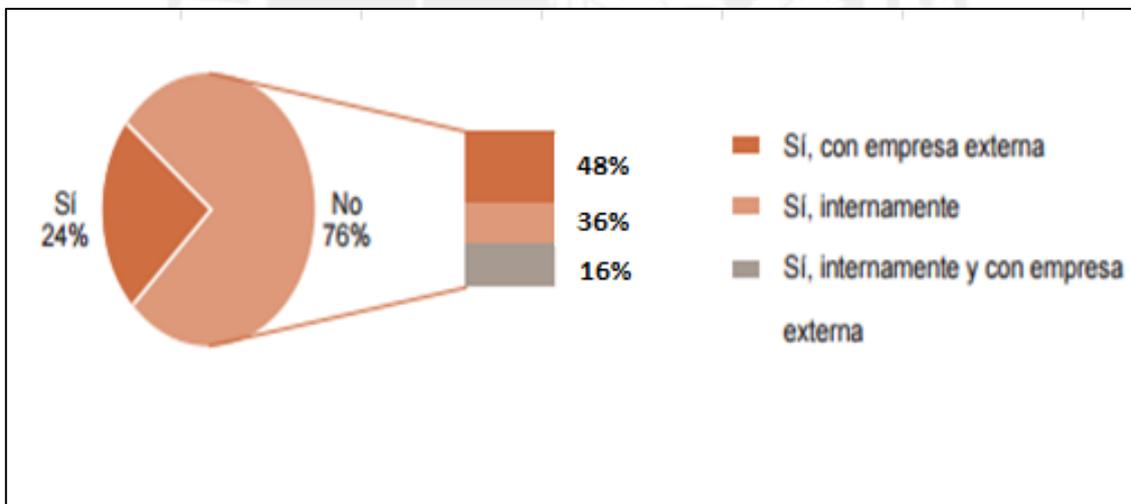
Gráfico 26: Perú: Principales usos de la gestión del desempeño en las empresas, 2014.



Fuente: PwC (2014).

En cuanto al clima organizacional, el 76% de las empresas encuestadas realizaban la evaluación del clima. El 48% de las empresas que realizaban la evaluación contaban con el apoyo de una empresa externa, mientras que el 36% lo hacía con recursos propios. Se resalta que el 16% de las empresas utilizaban tanto apoyo externo como recursos propios.

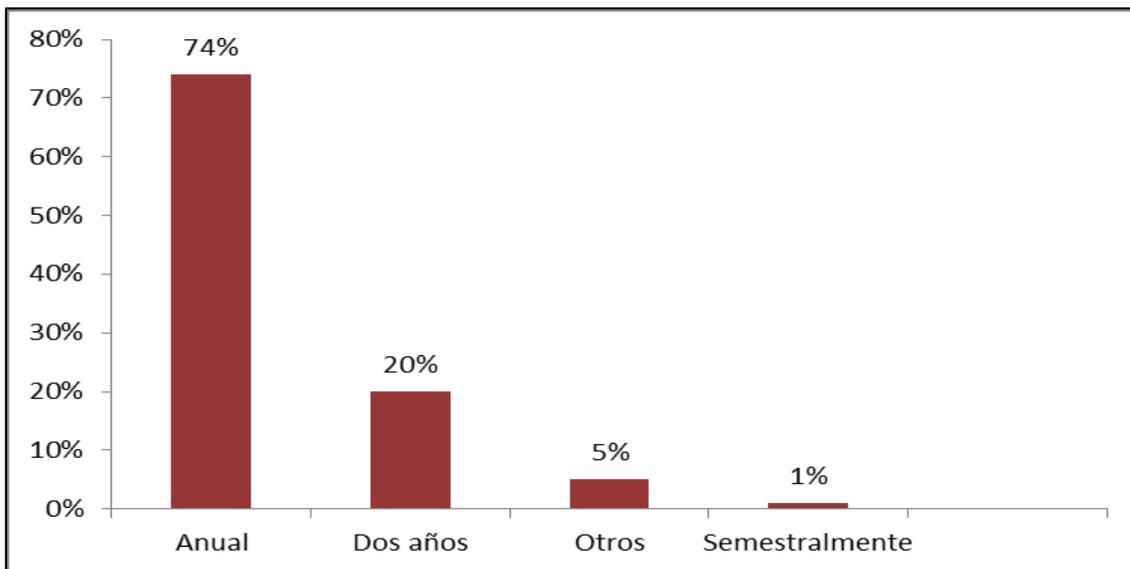
Gráfico 27: Perú: Método para la medición del clima organizacional, 2014.



Fuente: PwC (2014).

En cuanto a la periodicidad de medición, el 74% de las empresas medía el clima anualmente, seguido por un 20% que realizaba la medición cada dos años.

Gráfico 28: Perú: Periodicidad de medición del clima organizacional en las empresas, 2014.



Fuente: PwC (2014).

Los principales motivos para llevar a cabo la medición se pueden apreciar en el siguiente cuadro, destacándose la medición de la satisfacción con un 90%, seguido por el llegar a conocer problemas en la empresa y conocer el grado de motivación, entre otros.

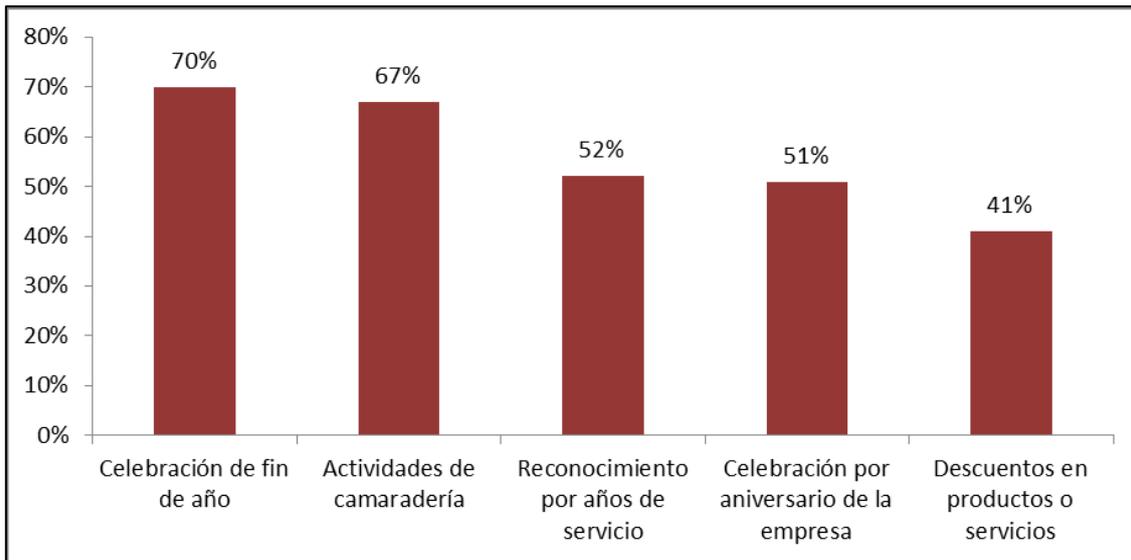
Cuadro 9: Perú: Principales motivos para medir el clima organizacional en las empresas, 2014.

Factores	%
Medir la satisfacción laboral del personal	90%
Identificar problemas de la empresa	68%
Conocer el grado de motivación del personal	68%
Recoger opinión del personal sobre la empresa	66%
Medir si los empleados están identificados con la cultura de la empresa	63%
Tomar decisiones de cambio	48%
Otros	1%

Fuente: PwC (2014).

Las actividades más importantes que se realizaban en las empresas para mejorar el clima eran las actividades de camaradería y la celebración de fin de año, el reconocimiento de los años de servicio, la celebración del aniversario de la empresa y, por último, el descuento en productos y servicios.

Gráfico 29: Perú: Principales actividades para mejorar el clima organizacional en las empresas, 2014.



Fuente: PwC (2014).

En síntesis, se puede apreciar, mediante las estadísticas presentadas del sector turismo, que dicho sector ha tenido un crecimiento constante en el período 2005–2013. Cabe precisar que se experimentó una ligera caída, especialmente en los años 2009–2010, debido, principalmente, a la crisis económica mundial. Sin embargo, desde el 2011 se ha retomado el crecimiento de otros años. La proyección para el sector es altamente positiva y se espera que siga este crecimiento para los próximos años. Es importante señalar que, para el Perú, el crecimiento del sector favoreció principalmente el aporte monetario; es decir, los ingresos relacionados con la actividad turística y la generación de divisas para el país, lo que también favoreció la generación de más puestos de trabajo.

Con lo expuesto, se cumple el segundo objetivo específico de la investigación: describir y presentar la evolución del sector turismo en el Perú en el período 2005–2013, para entender el contexto sectorial en el cual se desarrolla la investigación. Así mismo, se acepta la segunda hipótesis específica de la investigación, ya que se demuestra que, durante el período 2005–2013, el sector turismo en el Perú ha presentado un crecimiento constante, lo que implicó un aumento en el aporte monetario y en la generación de divisas para el país.

CAPÍTULO 3: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA PTS PERÚ

En el presente capítulo, se presenta información sobre la empresa como objeto de estudio. Se considera los aspectos históricos, una descripción de la misión, visión, valores y los principales clientes y competidores. Asimismo, se detalla la estructura (organigrama) y los colaboradores de la empresa. Seguidamente, se detalla la metodología utilizada para los fines de la presente investigación, para luego presentar los resultados, tanto cuantitativos como cualitativos de la misma.

1. La empresa PTS Perú

La empresa PTS Perú es producto de una sociedad entre dos amigas: Vilma Ipanaqué y Betty Salguero. En 1989, ambas laboraban en una agencia de viajes denominada Hada Tours. Durante ese tiempo en la empresa, ambas contemplaban la idea de formar una sociedad y abrir su negocio, ya que al contar con la experiencia y el know how del rubro, tenían la certeza de lograr muchas cosas juntas.

Luego de renunciar, empezaron a buscar el local, nombre de la empresa, logo, entre otros; para ello, el apoyo de la familia fue fundamental, y es así como lograron encontrar un local ubicado en Miraflores, el cual se apertura el 17 de noviembre del 2003. Con el crecimiento de los clientes, específicamente operadores del exterior, identificaron la necesidad de tener una oficina descentralizada, en este caso en Cusco, por ser el destino turístico por excelencia del Perú. Es así que en el 2004 se apertura el local en esa ciudad contando con una persona de confianza para que sea la encargada de dicha sede.

En Lima el crecimiento era evidente, razón suficiente para buscar un ambiente más grande para poder atender a agentes de viajes tanto nacionales como extranjeros. Es allí donde deciden formar el área de operaciones para atender los diversos pedidos que llegaban a la empresa. Con el paso de los años, y con el constante crecimiento de la empresa, se vio la necesidad de cambiar a un local con mayor espacio y de aumentar el número de personal para atender así la demanda de los servicios ofrecidos, especialmente con las cuentas de los operadores exteriores. Actualmente, la empresa cuenta con un local propio, ubicado en la Calle Hernando de Soto 126, y un total de 21 personas, incluyendo el personal de la sede de Cusco.

PTS Perú, en la actualidad, cuenta con las áreas de Gerencia, Contabilidad, Operaciones, Marketing y Ventas. Dirige su misión hacia los clientes, el entorno (medio ambiente) y su equipo de colaboradores; para ello, busca satisfacer las ideas y necesidades de los clientes, ofreciéndoles las mejores cotizaciones posibles en las rutas ya existentes o crear,

cuando fuera necesario, otros nuevos y atractivos diseños, de manera exclusiva tanto para grupos e individuos. Su visión está enfocada en ser la empresa líder en el sector turismo, superando los estándares de calidad de servicio, ofreciendo a sus clientes atención del más alto nivel, tanto dentro como fuera del país, y mantenerse constantemente comprometidos con sus clientes.

La empresa está integrada por 21 colaboradores distribuidos en los diferentes departamentos de la empresa, contando el personal que labora en la sede Cusco. A continuación, se presenta el personal de la empresa, el área y el cargo que tienen, así como el organigrama que refleja la estructura actual de la organización.

Cuadro 10: PTS Perú: Personal de la Empresa

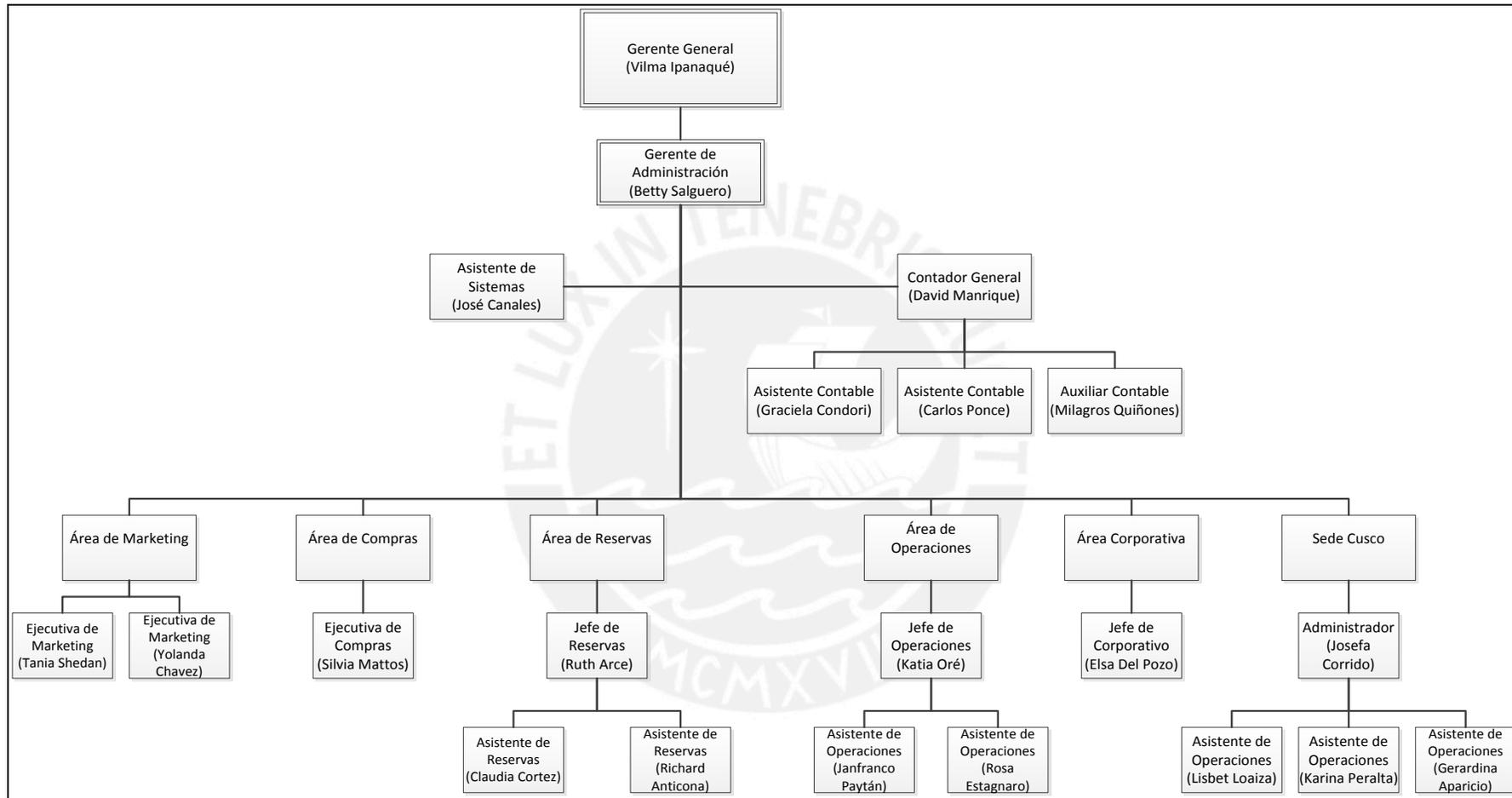
N°	Apellidos y Nombres	Edad	Sexo	Departamento	Cargo
1	IPANAQUE CARRILLO VILMA	54	FEMENINO	Gerencia	Gerente General
2	SALGUERO MORA LIDIA BETTY	52	FEMENINO	Gerencia	Gerente Administrativa
3	CONDORI PACCO GRACIELA	31	FEMENINO	Contabilidad	Asistente Contable
4	MANRIQUE PARIONA DAVID	55	MASCULINO	Contabilidad	Contador General
5	QUIÑONES NEVADO MILAGROS ISABEL	23	FEMENINO	Contabilidad	Auxiliar Contable
6	PONCE BOULANGGER CARLOS	51	MASCULINO	Contabilidad	Asistente Contable
7	SHEDAN MANGA TANIA REBECA	63	FEMENINO	Marketing	Ejecutiva de Marketing
8	MATTOS JARA SILVIA JESSICA	40	FEMENINO	Compras	Ejecutiva de Compras y Negociaciones
9	ARCE IPANAQUE RUTH IDALIA	47	FEMENINO	Reservas	Jefe de Reservas
10	CORTEZ OTOYA CLAUDIA	24	FEMENINO	Reservas	Asistente de Reservas
11	ANTICONA SOLA RICHARD	28	MASCULINO	Reservas	Asistente de Reservas
12	PAYTAN ZORRILLA JANFRANCO	28	MASCULINO	Operaciones Lima	Asistente de Operaciones Lima
13	ORE SANABRIA KATIA GISELA	37	FEMENINO	Operaciones Lima	Jefe de Operaciones
14	STAGNARO NECIOSUPP ROSA MARIA	51	FEMENINO	Operaciones Lima	Asistente de Operaciones Lima
15	DEL POZO LOBATON	67	FEMENINO	Ventas Corporativas	Jefe de Ventas

	ELSA MARIA				Corporativas
16	CORRIDO AYERVE JOSEFA	55	FEMENINO	Administración Cusco	Administrador
17	LOAIZA MACEDO LISBET PATRICIA	41	FEMENINO	Operaciones Cusco	Asistente de Operaciones
18	PERALTA HANCO KARINA	38	FEMENINO	Operaciones Cusco	Asistente de Operaciones
19	APARICIO HUAMAN GERARDINA	23	FEMENINO	Operaciones Cusco	Asistente de Operaciones
20	CHAVEZ YOLANDA	35	FEMENINO	Marketing	Ejecutiva de Marketing
21	CANALES JORGE	24	MASCULINO	Sistemas	Asistente de Sistemas

Fuente: PTS Perú (2015)



Gráfico 30: PTS Perú: Organigrama de la empresa.



Fuente: PTS Perú (2015).

Con el paso de los años, la empresa PTS Perú ha venido logrando importantes relaciones a nivel de clientes, tanto en países de América del Sur como América Central. Brasil, Guatemala, México y Costa Rica son los principales clientes o mercados. PTS Perú participa en diversas ferias turísticas, especialmente en los países antes mencionados, donde ofrece sus servicios y sus diversos paquetes a los diferentes operadores turísticos. Es importante mencionar que se está estudiando la posibilidad de abrir en el mercado europeo y, con ello, la posibilidad de aumentar sus clientes.

Debido a que el sector turismo es bastante amplio, existen diversas empresas en el país que ofrecen servicios turísticos. Considerando ello, los principales competidores de PTS Perú son Lima Tours, Viajes Pacífico y Cóndor Travel. A continuación, se presenta una breve reseña de las empresas mencionadas:

Lima Tours es una empresa del sector turismo fundada hace más de 50 años. La organización de la empresa cuenta con un Comité Ejecutivo y dos divisiones de turismo receptivo: una dedicada exclusivamente a Estados Unidos y la otra para los mercados de Europa, Asia, Oceanía y América Latina. Asimismo, cuenta con un área de Ventas, otra de Operaciones, Gestión y Marketing. Es importante detallar que la empresa se rige bajo diez garantías principales, sobre las cuales se basa su éxito. Dichas garantías son las siguientes: satisfacción orientada a brindar una grata experiencia, seguridad, estabilidad, sostenibilidad mediante el respeto al medio ambiente, responsabilidad social mediante su patronato, protección mediante un servicio de emergencia las 24 horas, ventas mediante una red de agentes de ventas, servicio, soporte y éxito, por medio de convenios con las mejores empresas de turismo.

Viajes Pacífico es una empresa con casi 40 años de experiencia en el sector. Su trayectoria está basada en la confianza, el compromiso con el cliente, la calidez en el trato, la creatividad y la calidad de su servicio. Parte de su filosofía se basa en tener el contacto directo con el cliente constantemente para saber y atender sus necesidades, brindar atención personalizada, contar con personal capacitado y especializado, contar con programas innovadores y exclusivos, tener guías expertos y especializados, y diversos medios de pago.

La empresa Cóndor Travel inició en 1977 y, a lo largo de más de treinta años, ha sabido adaptarse a los cambios que el tiempo y el sector exigen, logrando mejorar y ampliar sus servicios. Cóndor Travel cuenta con oficinas en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile y Ecuador, que al igual que la sede principal en el Perú, ofrecen una variedad amplia de productos. La empresa cuenta con una Dirección Ejecutiva, Dirección de Finanzas, una Gerencia de Operaciones a nivel regional, una Gerencia de Marketing a nivel regional, una Gerencia de Administración y Finanzas, una Gerencia de Proyectos, una Gerencia de Turismo Receptivo, una Gerencia de

División Asia–Pacífico, una Gerencia de División América y una Jefatura de División Mice y Cruceros.

Es importante mencionar que, al ser una empresa que se fue desarrollando y creciendo sobre el trayecto, presenta varias carencias a nivel organizacional.

En primer lugar, la empresa no propone metas que se busquen realizar a lo largo del año; es decir, que las metas que se proponen, normalmente, se trazan de acuerdo con cómo se vaya desarrollando el mercado. Al no proponer una meta a nivel de departamentos ni a nivel de colaboradores, no se cuenta con un método para evaluar el desempeño, esto debido también a la falta de un departamento de un área de Gestión Humana que pueda gestionar adecuadamente los diferentes procesos inherentes. Así mismo, se resalta la falta de un sistema de medición del clima organizacional para poder determinar y conocer la percepción de los colaboradores sobre la empresa.

Haciendo referencia a las capacitaciones para el personal, la empresa se esfuerza en subvencionar el estudio de un idioma extranjero a sus colaboradores; especialmente, al departamento de reservas. Normalmente, los idiomas que se escogen son el inglés, el francés, el portugués y, actualmente, se está apostando por el chino mandarín. Esta subvención la realiza la empresa, principalmente, por dos razones: para el desarrollo del negocio y para el desarrollo de las personas.

Algunas actividades que realizan para generar un buen clima dentro de la empresa es buscar la manera de poder insertar a todos los departamentos a todos los eventos y celebraciones a los que la empresa es invitada, esto para generar unión y evitar que se genere el sentimiento de que no son tomados en cuenta; especialmente, el departamento de contabilidad, el cual no está muy ligado a las relaciones de turismo por las tareas que desempeña. Asimismo, se celebran las ocasiones especiales, como los cumpleaños, a través de un compartir o almuerzos que son costeados por la empresa. Para el aniversario de la empresa, se realizan concursos y se participa a nivel de departamento, lo cual termina en un almuerzo o cena, también cubierto por la empresa.

Con respecto a la autonomía en la toma de decisiones, se manejan también lineamientos. Si se trata de decisiones que pueden ser resueltas en el mismo departamento, la empresa lo avala. Con esto, la gerencia da buena fe en el criterio que los colaboradores puedan tomar para el bienestar de la empresa. Si se trata de un tema más complejo, que abarca un número significativo de pasajeros y montos monetarios considerables, se realiza la consulta a la gerencia para que lo pueda avalar y, a partir de esta evaluación, tomar una decisión.

2. Metodología de la Investigación

La metodología utilizada para la presente investigación es de enfoque mixto, ya que consta de una parte cuantitativa, mediante la utilización de instrumentos de medición tanto para el clima organizacional como para la evaluación del desempeño; y de una parte cualitativa, mediante la realización de un focus group y entrevistas a diferentes actores. Con respecto a la metodología mixta, Hernández, Fernández y Baptista (2003) mencionan que este tipo de investigación,

(...) representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación o, al menos, en la mayoría de sus etapas (...) agrega complejidad al diseño de estudio, pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques (pág.21).

El diseño de la investigación seleccionado para la investigación es el no experimental de tipo descriptivo, ya que se estudia una situación que ya existe y en la cual no se tiene ningún control sobre las variables de estudio, así como tampoco se puede tener influencia en la relación de dichas variables (Hernández, Fernández, & Baptista, 1998). Adicionalmente, es transversal-correlacional; transversal, ya que se busca tener información sobre las variables en un tiempo determinado; y correlacional, ya que se busca medir la relación entre las variables de estudio y sus dimensiones específicas, en este caso, clima y desempeño (Hernández et al., 1998).

Para la presente investigación, la población de estudio, que Hernández et al. (1998) define como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (pág. 204), corresponde a todos los trabajadores de la empresa de servicios turísticos PTS Perú, correspondiente a 21 trabajadores.

2.1. El estudio de caso como metodología de investigación

Debido a que la investigación se basa en un estudio de caso realizado en la empresa PTS Perú, se considera de suma importancia justificar la elección de esta metodología por medio de la opinión de expertos.

Diversos estudios identifican la trascendencia de los estudios de casos en las investigaciones. Actualmente, este es uno de los métodos más usados en la metodología de investigación cualitativa (Barnes citado en Castro 2010). Un gran referente en la investigación de estudios de casos es Robert Yin, quien en sus aportes señala que la metodología de estudio de casos es investigación empírica donde se va a estudiar o analizar un hecho presente dentro de un contexto real (Yin, 1994). De igual manera, Yin señala que un problema asociado al estudio de caso es que las conclusiones no pueden ser generalizables estadísticamente; sin embargo, esto

no presenta ningún problema, ya que el objetivo de los investigadores en estos casos es el de poder generalizar teorías (Yin, 1994). En otras palabras, según Hartley, el propósito es entender la manera cómo interactúan las diferentes partes de un sistema y sus características, con la finalidad de que el análisis resultante pueda ser aplicado de manera genérica (Hartley citado en Castro 2010).

Sosa precisa que se piensa que, para el estudio de casos, se requiere de mucho tiempo y que el resultado deben ser documentos o escritos excesivos y complejos, pero la realidad no es esa, ya que, si bien es cierto se necesita de una gran dedicación, los documentos resultantes de los estudios de casos no tienen que ser narraciones extensas ni estudios que demanden un excesivo tiempo, ya que los datos pueden ser captados por medio de la observación directa u otros métodos similares (Sosa, 2003).

Mintzberg (citado en Castro 2010) resalta que, para entender los complejos fenómenos organizacionales, se precisa que haya investigaciones exploratorias y comprensivas. Es por ello que los estudios de casos son un método apropiado para poder entender la realidad de la organización y, con ello, poder llegar a conclusiones que se apliquen a dicha realidad. Por su parte, Fong (2002) establece que, para entender el comportamiento de las empresas y organizaciones, se requiere de diversos métodos que surjan del contacto del objeto de estudio, para así poder generar nuevas explicaciones a los fenómenos. Por ello, el estudio de casos es una metodología útil en el ámbito empresarial. Sobre este punto, Rialp (citado en Castro 2010) señala que el estudio de casos en el área empresarial es cada vez más aceptado, especialmente por el hecho de que la información obtenida es utilizada para la toma de decisiones en la empresa.

Cepeda (2006) expone tres razones por las que los estudios de caso son una metodología viable para las empresas. Primero, porque se estudia sobre un objeto en su estado natural. Esto conlleva entender la realidad y poder generar teorías de lo observado. Segundo, permite conocer la naturaleza y complejidad de los procesos que existen en la organización. Por último, el estudio de casos permite profundizar en un tema en el cual se han generado pocos o ningún estudio previo.

2.2. Procedimientos para el recojo de información y plan de análisis

Se efectuó el procedimiento de recojo de información con los permisos correspondientes, es decir, con el respectivo consentimiento informado (ver Anexo B). Una vez obtenido dicho consentimiento, se aplicaron a los trabajadores de la empresa los instrumentos de medición, habiendo previamente solicitado su apoyo voluntario y explicado los motivos de la investigación e implicancias del manejo de la información extraída de sus respuestas. Luego, se

elaboró una pauta para realizar un focus group confirmatorio. Para ello, se citó a un trabajador de cada área, habiéndoles explicado previamente los procedimientos a seguir de acuerdo con los resultados de la investigación. Por último, se realizaron entrevistas a expertos elaboradas a partir de la matriz de levantamiento de información (ver Anexo C).

Con respecto a los instrumentos de medición, se utilizaron dos cuestionarios: uno para medir el clima organizacional (ver Anexo D) y otro para medir el desempeño laboral (ver Anexo E). En el caso del clima organizacional, se utilizó el instrumento OCQ [Organizational Climate Questionnaire], de Litwin y Stringer, creado en 1968, el cual posee 50 ítems y mide 9 dimensiones del Clima: estructura organizacional (percepción de normas, reglas, procedimientos, limitaciones en la organización), recompensas (percepción de recompensas por el trabajo), responsabilidad (percepción de autonomía individual en la toma de decisiones), calidez (percepción de un ambiente grato en las relaciones entre pares, jefes y subordinados), apoyo (percepción de apoyo de los directivos y pares), conflicto (cuando los problemas salen a la luz), identidad organizacional (sentido de pertenencia con la organización), normas de desempeño (percepción de estándares de trabajo) y riesgo en la toma de decisiones (grado en que las situaciones laborales permiten asumir ciertos riesgos y retos). Este instrumento se responde mediante una escala Likert con cuatro opciones (desde 1 totalmente de acuerdo hasta 4 totalmente en desacuerdo). Para medir el desempeño, se confeccionó un cuestionario, el cual posee 21 ítems y mide 6 dimensiones: Orientación a los resultados, Calidad, Relaciones Interpersonales, Iniciativa, Trabajo en Equipo y Organización. Este instrumento se responde mediante una escala Likert con cinco opciones (desde 1 muy bajo hasta 5 muy alto).

Con respecto a las técnicas cualitativas, se realizó un focus group con el objetivo de saber la opinión que tienen los trabajadores sobre dichas variables y si perciben la relación entre estas. Así mismo, se realizó para fortalecer y respaldar de mejor manera los resultados encontrados en los cuestionarios de medición (ver Anexo F). Es importante señalar que dicho focus group fue realizado en conjunto con otro investigador y los resultados del mismo se encuentran tanto en la presente investigación como en su tesis para la obtención de su licenciatura (Carrera, 2016). Adicionalmente, se elaboró una matriz de levantamiento de información, en la cual se recolectó información pertinente y relacionada con la investigación a partir de actores relacionados. Dicha información permitió realizar entrevistas a especialistas en el mundo de los Recursos Humanos, específicamente en temas de clima organizacional y desempeño laboral, para así conocer, desde su propia experiencia, su opinión sobre las variables de estudio y, principalmente, si perciben la relación entre ambas (ver Anexo G).

Haciendo mención al plan de análisis, es preciso indicar, en primer lugar, que se hicieron las validaciones estadísticas correspondientes de los instrumentos de medición por medio del Alfa de Cronbach. En el caso del cuestionario de Clima Organizacional, este dio un resultado de $\alpha=0.894$, mientras que, en el cuestionario de Evaluación de Desempeño, el resultado de la validación estadística fue de $\alpha=0.861$. Es decir, ambas escalas de medición tienen una confiabilidad muy alta. La confiabilidad de las escalas de medición se realizó a través del programa estadístico SPSS versión 22, versión disponible de eLabs, de la Dirección Informática Académica [DIA] de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

En la siguiente tabla, se muestra los resultados del análisis de confiabilidad de los instrumentos.

Tabla 6: Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach para los instrumentos de Clima Organizacional y Evaluación de Desempeño

Estadísticas de fiabilidad Clima Organizacional	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
,894	42

Estadísticas de fiabilidad Evaluación de Desempeño	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
,861	19

Para el análisis cuantitativo de los resultados obtenidos de los instrumentos de medición, se utilizó la correlación en base al coeficiente Spearman, para conocer la relación entre las variables de estudio y sus dimensiones específicas. Se utilizó este coeficiente debido, básicamente, a la distribución no normal de las variables y por la cantidad de la muestra. Hauke y Kossowski (2011) mencionan que, para estos casos, se debe priorizar este tipo de correlación, debido a las razones expuestas. Para ello, se usó el programa estadístico SPSS versión 22, versión disponible de eLabs, de la DIA de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Para el caso del focus group, se procedió a realizar un análisis del contenido para examinar y organizar las ideas y evidencias. En este caso, ideas empíricas, discutidas por los trabajadores seleccionados, con la finalidad de que aporten información relevante a los resultados del estudio y a sus objetivos. Así mismo, se procedió, de la misma manera, con la información recopilada por medio de las entrevistas realizadas a los expertos.

3. Presentación y discusión de resultados

3.1. Presentación de resultados

Se presentan, a continuación, los resultados del análisis estadístico que se obtuvo a partir de la información obtenida por medio de las encuestas aplicadas al personal de la empresa PTS Perú.

Con respecto al objetivo principal de la investigación, “analizar y determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa PTS Perú”, se pudo encontrar, mediante el análisis correlacional, utilizando el coeficiente Spearman, que el clima organizacional está relacionado con el desempeño laboral al presentar una significancia de 0.022 ($p < 0.05$) y un coeficiente de correlación de 0.657. Con estos resultados, se acepta la hipótesis principal de la investigación, al indicar que existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa PTS Perú.

La siguiente tabla muestra el análisis correlacional obtenido entre ambas variables.

Tabla 7: Correlación clima organizacional general y desempeño laboral general

		DESEMPEÑO LABORAL GENERAL
CLIMA ORGANIZACIONAL GENERAL	Coeficiente de correlación	.657**
	Sig. (bilateral)	0.022
	N	20

Con respecto al tercer objetivo específico de la investigación, “determinar si existe relación entre las nueve dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral general y sus dimensiones particulares en el personal de la empresa PTS Perú”, se pudo encontrar que sí existe relación entre las nueve dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral general y entre algunas de sus dimensiones particulares.

El análisis correlacional mostró una relación entre todas las dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral general. Las dimensiones calidez, con una significancia de 0.003 ($p < 0.05$); estructura organizacional, con una significancia de 0.007 ($p < 0.05$); y apoyo, con 0.0075 ($p < 0.05$), presentaron las relaciones más fuertes y significativas. Por otro lado, las dimensiones conflicto, con una significancia de 0.028 ($p < 0.05$); responsabilidad, con una significancia de 0.042 ($p < 0.05$); y riesgo, con una significancia de 0.0439 ($p < 0.05$), presentaron las relaciones más débiles.

La siguiente tabla muestra el análisis correlacional obtenido entre las dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral general.

Tabla 8: Correlaciones entre las dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral general.

		Desempeño Laboral General
Coefficiente de correlación	Recompensa	0.524*
Sig. (bilateral)		0.0092
N		20
Coefficiente de correlación	Responsabilidad	0.475
Sig. (bilateral)		0.042
N		20
Coefficiente de correlación	Estructura organizacional	0.629**
Sig. (bilateral)		0.007
N		20
Coefficiente de correlación	Riesgo en la toma de decisiones	0.484
Sig. (bilateral)		0.0439
N		20
Coefficiente de correlación	Calidez	0.652**
Sig. (bilateral)		0.003
N		20
Coefficiente de correlación	Normas de desempeño	0.562*
Sig. (bilateral)		0.0124
N		20
Coefficiente de correlación	Apoyo	0.613**
Sig. (bilateral)		0.0075
N		20
Coefficiente de correlación	Conflicto	0.501
Sig. (bilateral)		0.028
N		20
Coefficiente de correlación	Identidad	0.536*

Sig. (bilateral)		0.017
N		20

Con respecto al análisis correlacional entre las dimensiones particulares del clima y el desempeño, se encontró que la dimensión estructura (clima) tiene relación con la dimensión orientación de resultados (desempeño) al presentar una significancia de 0.03 ($p < 0.05$); la dimensión responsabilidad (clima) y la dimensión orientación de resultados (desempeño) guardan relación al obtener 0.029 ($p < 0.05$) como significancia; la dimensión recompensa (clima) presenta relación con las dimensiones calidad e iniciativa (desempeño) al obtener un grado de significancia de 0.025 ($p < 0.05$) y 0.0174 ($p < 0.05$), respectivamente; la dimensión riesgo (clima) se relaciona con la dimensión organización al obtener una significancia de 0.031 ($p < 0.05$); calidez (clima) se relaciona con las dimensiones relaciones interpersonales y trabajo en equipo (desempeño) al obtener un grado de significancia de 0.016 ($p < 0.05$) y 0.0423 ($p < 0.05$), respectivamente; apoyo (clima) guarda relación con las dimensiones calidad y trabajo en equipo (desempeño) con una significancia de 0.043 ($p < 0.05$) y 0.012 ($p < 0.05$), respectivamente; normas (clima) guarda relación con las dimensiones calidad y organización (desempeño) con una significancia de 0.016 ($p < 0.05$) y 0.004 ($p < 0.05$), respectivamente; por último, la dimensión identidad (clima) se relaciona con las dimensiones iniciativa y orientación de resultados (desempeño) con una significancia de 0.017 ($p < 0.05$) y 0.042 ($p < 0.05$), respectivamente.

La siguiente tabla muestra el análisis correlacional obtenido entre las dimensiones del clima organizacional con las dimensiones del desempeño laboral.

Tabla 9: Correlaciones entre las dimensiones del clima organizacional con las del desempeño laboral.

		Calidad	Relaciones interpersonales	Iniciativa	Trabajo en equipo	Organización	Orientación de resultados
Estructura Organizacional	Coefficiente de correlación	-0.256	-0.256	-0.276	-0.222	-0.099	,52*
	Sig. (bilateral)	0.276	0.275	0.239	0.347	0.679	0.03
	N	20	20	20	20	20	20
Responsabilidad	Coefficiente de correlación	0.187	-0.039	-0.248	0.097	0.154	,624**
	Sig. (bilateral)	0.429	0.869	0.292	0.686	0.517	0.029
	N	20	20	20	20	20	20
Recompensas	Coefficiente de	,612**	0.304	,548*	0.072	-0.054	0.176

	correlación						
	Sig. (bilateral)	0.025	0.192	0.0174	0.762	0.821	0.459
	N	20	20	20	20	20	20
Riesgo en toma de decisiones	Coefficiente de correlación	-0.129	0.07	-0.082	0.176	,583*	0.183
	Sig. (bilateral)	0.587	0.771	0.73	0.459	0.031	0.44
	N	20	20	20	20	20	20
Calidez	Coefficiente de correlación	0.051	,547*	0.137	,48	-0.159	0.155
	Sig. (bilateral)	0.83	0.016	0.565	0.0423	0.502	0.513
	N	20	20	20	20	20	20
Apoyo	Coefficiente de correlación	,426	0.069	-0.139	,694**	-0.165	-0.004
	Sig. (bilateral)	0.043	0.773	0.558	0.012	0.488	0.985
	N	20	20	20	20	20	20
Normas de desempeño	Coefficiente de correlación	,61**	-0.05	-0.203	-0.249	,620**	-0.354
	Sig. (bilateral)	0.016	0.833	0.39	0.289	0.004	0.125
	N	20	20	20	20	20	20
Conflicto	Coefficiente de correlación	0.004	-0.006	-0.134	-0.395	-0.136	-0.054
	Sig. (bilateral)	0.986	0.979	0.572	0.085	0.566	0.822
	N	20	20	20	20	20	20
Identidad	Coefficiente de correlación	0.065	-0.034	,512	-0.011	-0.086	,590*
	Sig. (bilateral)	0.785	0.886	0.017	0.965	0.717	0.042
	N	20	20	20	20	20	20

Con estos resultados, se acepta la tercera hipótesis específica de la investigación, al indicar que sí existe relación entre las nueve dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral general. Así mismo, existe relación entre algunas dimensiones del clima organizacional con algunas dimensiones del desempeño laboral en el personal de la empresa PTS Perú. Es importante señalar que las dimensiones responsabilidad (clima) con la dimensión orientación de resultados (desempeño), recompensa (clima) con calidad (desempeño), apoyo (clima) con trabajo en equipo (desempeño), normas (clima) con calidad (desempeño), normas

(clima) y organización (desempeño), son las que presentaron los mayores coeficientes de correlación y, con ello, las relaciones más fuertes.

Asimismo, dentro del análisis correlacional, se pudo encontrar información relevante sobre las dimensiones del clima organizacional. Con respecto a este punto, las dimensiones que guardan relación con el clima organizacional general en la empresa PTS Perú son estructura, con una significancia de 0.011 ($p < 0.05$); responsabilidad, con una significancia de 0.009 ($p < 0.05$); calidez, con una significancia de 0.006 ($p < 0.05$); conflicto, con una significancia de 0.001 ($p < 0.05$); recompensa, con una significancia de 0 ($p < 0.05$); identidad, con una significancia de 0 ($p < 0.05$); y, finalmente, apoyo, con una significancia de 0 ($p < 0.05$). Las dimensiones riesgo y normas no presentaron relación con el clima organizacional general.

La siguiente tabla muestra el análisis correlacional obtenido entre las dimensiones del clima organizacional y el clima organizacional general.

Tabla 10: Correlación entre las dimensiones del clima organizacional y clima organizacional general.

		Clima Organizacional General
Coeficiente de correlación	Estructura	.541*
Sig. (bilateral)		0.011
N		21
Coeficiente de correlación	Responsabilidad	.558*
Sig. (bilateral)		0.009
N		21
Coeficiente de correlación	Recompensa	.762**
Sig. (bilateral)		0
N		21
Coeficiente de correlación	Calidez	.579*
Sig. (bilateral)		0.006
N		21
Coeficiente de correlación	Apoyo	.847**
Sig. (bilateral)		0
N		21
Coeficiente de correlación	Conflicto	.671**
Sig. (bilateral)		0.001
N		21
Coeficiente de correlación	Identidad	.767**
Sig. (bilateral)		0
N		21

Así mismo, se vio conveniente realizar el mismo análisis correlacional para las dimensiones del desempeño. Con respecto a este punto, las dimensiones que guardan relación con el desempeño laboral general en la empresa PTS Perú son calidad, con una significancia de 0.011 ($p < 0.05$); relaciones interpersonales, con una significancia de 0.003 ($p < 0.05$); iniciativa, con una significancia de 0.001 ($p < 0.05$); trabajo en equipo, con una significancia de 0.022 ($p < 0.05$); organización, con una significancia de 0.001 ($p < 0.05$); y, por último, orientación de resultados, con una significancia de 0 ($p < 0.05$). Para este caso, todas las dimensiones del desempeño guardan relación con el desempeño general.

La siguiente tabla muestra el análisis correlacional obtenido entre las dimensiones del desempeño laboral con el desempeño laboral general.

Tabla 11: Correlación entre las dimensiones del desempeño laboral y desempeño laboral general.

		Desempeño Laboral General
Coefficiente de correlación	Calidad	,701**
Sig. (bilateral)		0.001
N		20
Coefficiente de correlación	Relaciones Interpersonales	,626**
Sig. (bilateral)		0.003
N		20
Coefficiente de correlación	Iniciativa	,700**
Sig. (bilateral)		0.001
N		20
Coefficiente de correlación	Trabajo en Equipo	,509*
Sig. (bilateral)		0.022
N		20
Coefficiente de correlación	Organización	,668**
Sig. (bilateral)		0.001
N		20
Coefficiente de correlación	Orientación de Resultados	,818**
Sig. (bilateral)		0.000
N		20

3.2. Discusión de resultados

Los hallazgos de la investigación permiten demostrar que, para el caso de la empresa PTS Perú, existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Este hallazgo es coherente con las investigaciones que muestran la existencia de una relación entre las variables mencionadas (Pérez, 2012; Retamal & Rodríguez, 2008; Rodríguez et al., 2011; Sacca, 2010). Así mismo, es coherente con los postulados presentados por Katz y Kahn (citados en Pulido, 2003), James y Jones (citados en Brunet, 1992), Martín (1990) y Werther y Davis (1989), ya que ellos señalan que el clima tiene relación e influye en la conducta, el comportamiento y en el rendimiento de los colaboradores.

El resultado de la correlación permite afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los colaboradores de la empresa, cumpliéndose así el objetivo principal de la investigación y, con ello, la validez de la hipótesis principal.

Los resultados cuantitativos de la investigación son consistentes con los resultados cualitativos obtenidos por medio del focus group, realizado a una muestra de trabajadores de la empresa, ya que señalan que, efectivamente, un buen clima afecta positivamente en su desempeño, mientras que, si el ambiente laboral es negativo, el resultado de su rendimiento será igual de negativo. De igual manera, también se puede contrastar el resultado con la información obtenida de las entrevistas hechas a expertos.

La opinión de la Coordinadora de Recursos Humanos en una empresa del sector industrial es que, al tener un mejor Clima, las personas tendrán una mejor actitud hacia su trabajo y eso se traduce en un buen desempeño y, con ello, mejores resultados. Así mismo, señala que, para una persona que trabaja en un ambiente negativo, la tendencia es que hará todo con desgano, lo cual se traducirá en resultados mediocres. Opinión muy similar presenta una especialista de Desarrollo Organizacional de un organismo internacional, al afirmar la existencia de relación de ambas variables y que un adecuado Clima permite el aumento de la motivación de los colaboradores, su nivel de compromiso y su identificación con la organización. Todo esto conlleva a un buen desempeño y al logro de objetivos.

De igual manera, los resultados de la investigación permiten confirmar la existencia de una relación entre las nueve dimensiones del clima organizacional, establecidas en el instrumento de medición, con el desempeño laboral general. Este resultado es interesante, ya que va de la mano con los hallazgos encontrados por los estudios realizados por Retamal y Rodríguez (2008) y Rodríguez et al. (2011), donde encontraron relación en ocho de las nueve dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral. Así mismo, estos resultados

permiten apoyar los hallazgos de Schratz (citado en Rodríguez et al. 2011), donde menciona que las dimensiones que se han asociado con el desempeño, en la mayoría de estudios, son apoyo, riesgo, recompensas y estructura. Es importante señalar que las dimensiones del clima que presentaron mayor relación con el desempeño son calidez, estructura y apoyo.

De igual manera, se pudo encontrar relación entre algunas dimensiones específicas del clima organizacional con las del desempeño. Ocho de las nueve dimensiones se relacionaron con las dimensiones del desempeño, excepto conflicto, que fue la única dimensión que no presentó relación alguna. Las relaciones más representativas son las siguientes: la dimensión responsabilidad (clima), entendida como la apreciación de normas, políticas y procedimientos que se deben cumplir para la realización de las labores con la dimensión orientación de resultados (desempeño); la dimensión apoyo (clima), entendida como el sentimiento de colaboración que se percibe dentro de la empresa, tanto entre pares como en los niveles superior e inferior con la dimensión trabajo en equipo (desempeño); la dimensión normas (clima), entendida como percepción sobre el interés que pone la empresa en el cumplimiento de normas, de procedimientos, políticas y pautas de rendimiento con la dimensión organización (desempeño); por último, la dimensión recompensa (clima), entendida como la percepción sobre si existe equidad en el sistema de promociones y remuneraciones con la dimensión calidad (desempeño).

Estos resultados permiten dar por alcanzado el tercer objetivo específico de la investigación, ya que se encontró una relación entre las nueve dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa PTS Perú, así como entre sus dimensiones específicas. Con ello, también se permite aceptar la tercera hipótesis específica del estudio.

Los hallazgos expuestos con respecto a la relación de las dimensiones del clima con el desempeño general guardan mucha relación con lo recopilado mediante el focus group confirmatorio. Estos hallazgos señalan ciertos elementos clave para lograr tener un Clima adecuado, donde destacan elementos como la claridad de funciones y formalización de las prácticas y políticas de la empresa (estructura). Así mismo, señalaron que es necesario contar con el apoyo y respeto del equipo para el logro de los objetivos (apoyo) y de la cercanía y confianza que brinden los jefes y la gerencia de la empresa (calidez). De igual manera, resaltaron la gran importancia de que haya un trato equitativo, sin preferencias (recompensas) y una comunicación fluida entre todos los colaboradores. Por último, destacaron la necesidad de evitar temer al cambio, innovar mientras sea posible y brindar la oportunidad de que los colaboradores tomen decisiones importantes y que no todo se centralice en la gerencia (riesgo).

Es importante resaltar este último punto, ya que es coherente con lo expuesto por Frederickson (citado en Rodríguez et al. 2011), al señalar que los Climas considerados como más innovadores logran tener un impacto positivo en el desempeño tanto de los individuos como de la organización, mientras que los Climas que son muy estructurados o estáticos causan un efecto negativo. En resumen, indicaron que estos elementos considerados como necesarios para un buen Clima en la empresa repercuten en el desempeño y también en el comportamiento.

La opinión de expertos, recopilada por las entrevistas, es de suma importancia para poder respaldar los resultados y también lo expuesto por los colaboradores mediante el focus group. Un Analista Senior de Capacitación y Desarrollo de una institución privada de educación superior señala que elementos como las recompensas (monetarias y no monetarias), la relación jefe – colaborador, la formalidad en la estructura, las políticas y el apoyo del equipo de trabajo en el logro de objetivos, tienen un papel fundamental en el Clima de la organización y que, a la larga, afectará, tanto positiva como negativamente, el rendimiento de las personas. Opinión semejante presenta la Coordinadora de Diseño Organizacional de una institución privada de educación superior; sin embargo, agrega elementos como riesgo en la toma de decisiones. Desde su perspectiva, delegar y empoderar a los colaboradores, con una buena supervisión, permitirá que la motivación de ellos esté elevada y sientan que hay confianza. Ello permitirá que se esfuercen en el logro de los objetivos, dando lo mejor de ellos. Igualmente, señala que el percibir un ambiente donde haya apoyo por parte de su jefe y sus compañeros de trabajo elevará su motivación y sus ganas de lograr los objetivos propuestos.

Otros hallazgos señalaron que las dimensiones que más relacionadas estuvieron con el desempeño laboral general fueron la calidez, la estructura y el apoyo. Esto va muy de la mano con lo expuesto por Cascio (1986) y Louffat (2012), quienes señalan que los factores intervinientes en el clima organizacional son el liderazgo y las relaciones interpersonales que existen en la organización. Así mismo, resaltan la importancia de la estructura de la organización en términos de políticas, funciones y normas.

Todos estos hallazgos serán de gran ayuda para la empresa objeto de estudio, para plantear la posibilidad de elaborar estrategias y planes de acción para atacar los diferentes elementos específicos del clima organizacional que repercuten en el rendimiento de sus colaboradores. Los resultados permiten tener conocimiento sobre qué elementos prestar su máxima atención y, conjuntamente, tomar decisiones claras y específicas. Con esta aclaración, se fortalece la elección del método del caso como metodología de la investigación y permite afirmar la importancia de lo expuesto por Cepeda (2006), al presentar tres razones por las que los estudios de caso son una metodología viable para las empresas: primero, porque se estudia

sobre un objeto en su estado natural, lo cual conlleva entender la realidad y poder generar teorías de lo observado; segundo, permite conocer la naturaleza y complejidad de los procesos que existen en la organización; por último, el estudio de casos permite profundizar en un tema en el cual se ha generado pocos o ningún estudio previo.



CONCLUSIONES

Se concluye, sobre la base de los hallazgos encontrados, la existencia de relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa PTS Perú. Este resultado prueba la validez de la hipótesis principal de la investigación y permite fortalecer los hallazgos de los estudios realizados sobre la temática. Así mismo, se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los colaboradores de la empresa.

Se concluye que existen investigaciones y estudios de caso que identifican y describen la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, así como en sus dimensiones específicas, lo que permite confirmar la primera hipótesis específica de la investigación. Los estudios más representativos y tomados como referencia para esta investigación fueron los realizados por Retamal y Rodríguez (2008), Rodríguez et al. (2011), Sacca (2010) y Pérez (2012). Es importante señalar que, debido a los pocos estudios sobre la relación de las variables, los resultados de los hallazgos no deben ser generalizados, sino aplicables a una realidad específica, en este caso, la empresa PTS Perú para el año 2015.

El análisis de la literatura referente al clima organizacional permite concluir que es un elemento clave, dentro de los recursos humanos, para indagar en el acontecer organizacional sobre los sentimientos, reflexiones, percepciones y opiniones de los colaboradores, así como sobre los elementos formales e informales, tanto internos como externos de la organización y, con ello, lograr un cambio estratégico, armonizando los fines y metas organizacionales con los de los colaboradores.

La evaluación de desempeño es la forma más usada para medir y conocer el desenvolvimiento de los colaboradores en sus respectivos cargos y estimar su potencial de desarrollo. La importancia de esta evaluación radica en que, con los resultados de su aplicación, se pueden elaborar diversos planes, tales como capacitación, desarrollo del personal, remuneraciones y línea de carrera. Todo esto estableciendo las diferencias necesarias para cada colaborador de acuerdo con su desempeño.

El sector turismo ha experimentado un crecimiento constante en el período comprendido entre el 2005 y el 2013. A pesar de que se registró una ligera caída en los años 2009 y 2010, debido principalmente a la crisis económica mundial, desde el 2011 se ha retomado el crecimiento de otros años. La proyección para el sector es altamente positiva y se espera que el crecimiento continúe durante los próximos años. Es importante señalar que el crecimiento del sector favoreció, principalmente, el aporte monetario, es decir, los ingresos

relacionados con la actividad turística y la generación de divisas para el país, lo que también favoreció la generación de más puestos de trabajo. Con lo señalado, se confirma la segunda hipótesis específica del estudio.

Se concluye que sí existe relación entre las nueve dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral general. Así mismo, existe relación entre algunas dimensiones del clima organizacional con algunas dimensiones del desempeño laboral en el personal de la empresa PTS Perú para el año 2015. Con ello, se da por confirmada la tercera hipótesis específica de la investigación. Todas las dimensiones del clima se relacionaron significativamente con el desempeño laboral general, siendo los más resaltantes calidez, estructura y apoyo. Por otro lado, ocho de las nueve dimensiones del clima se relacionaron con las dimensiones del desempeño, siendo conflicto la única dimensión que no presentó relación alguna. Las relaciones más representativas son responsabilidad (clima) con orientación de resultados (desempeño); apoyo (clima) con trabajo en equipo (desempeño); normas (clima) con organización (desempeño); y recompensa (clima) con calidad (desempeño).



RECOMENDACIONES

Se recomienda que la empresa PTS Perú considere la formulación de un área de gestión humana o analice la posibilidad de la tercerización de sus procesos inherentes para que los colaboradores sean atendidos de manera permanente. Actualmente, los recursos humanos son un pilar esencial en toda organización para el logro de los objetivos organizacionales, donde el clima organizacional y el desempeño laboral son elementos clave que no están siendo tomados en cuenta, en su total magnitud, en la realidad empresarial de PTS Perú.

Es necesario ahondar en las investigaciones referentes al clima organizacional y al desempeño laboral en las instituciones, con la finalidad de lograr un mejor entendimiento de las diferentes realidades organizacionales referidas a la gestión humana. Esto permitirá generalizar los resultados y no solo obtener conclusiones aplicadas a un contexto específico. Así mismo, es necesario investigar estos aspectos en nuestro actual contexto laboral peruano; es decir, en las Mypes y Pymes.

Se recomienda que las empresas que ofrecen servicios turísticos se adapten a las necesidades que actualmente presentan los turistas. De igual manera, se recomienda que las empresas del sector turismo reciban capacitaciones sobre las nuevas tendencias de este sector y en temas organizacionales, específicamente en gestión humana.

Se recomienda que la empresa PTS Perú tome en consideración los hallazgos de la presente investigación como línea base, al ser las primeras evaluaciones tanto de clima organizacional como de desempeño. En general, se recomienda que la organización las tome en consideración cuando se realicen futuras mediciones. De igual manera, se recomienda que se ponga énfasis en las dimensiones calidez, estructura y apoyo (clima organizacional) y los conceptos asociados a estas, debido a que fueron las dimensiones que mostraron el mayor grado de relación con el desempeño laboral. Todo ello sin dejar de lado las demás dimensiones específicas, ya que elaborando planes de acción adecuados se podrá tener un mejor clima en la organización y, con ello, un mejor rendimiento en los colaboradores, lo cual se traduce en el logro de los objetivos organizacionales.

REFERENCIAS

- Alcóver de la Hera, C. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Alles, M. (2011). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°* (2ª ed.). Buenos Aires: Granica.
- Armengol, C. (2001). *La Cultura de la colaboración: reto para una enseñanza*. Madrid: La Muralla.
- Baeza, M., & Mertens, L. (2000). *La Norma ISO 9000 y la Competencia laboral*. Recuperado de: <http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=50&cmd=content>
- Brown, W., & Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la administración: enfoque integral*. México: Limusa.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las organizaciones: definición, diagnostico y consecuencias*. México: Trillas.
- Brunet, L. (1992). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Carrera, J. (2016). Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral: estudio de caso en la empresa de turismo receptivo PTS Perú. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Cascio, W. (1986). *Managing human resources: productivity, quality of work life*. New York: McGraw-Hill.
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1 (2), 31-54. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>
- Cepeda, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (29), 57-82. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/807/80702903.pdf>
- Chiang, M., Nuñez, A., & Martín, M. (2010). *Relaciones entre el clima laboral y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Comunidad Andina. (2013). *Informe Anual de Turismo*. Recuperado de: http://estadisticas.comunidadandina.org/portal/contenidos/2374_8.pdf
- Cummings, T., & Worley, C. (2008). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. México: Cengage Learning.

- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (7ª ed.). México D.F: McGraw - Hill.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración: el enfoque situacional*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8ª ed.). México D.F.: Pearson.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Prentice Hall.
- Fong, C. (2002). El estudio de casos en la preparación de tesis de posgrado en el ámbito de la PYME. *XXII Congreso anual de AEDEM, Salamanca, España*, 1-14.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University.
- Gastelo, D. (2010). El recorrido Saña - Cajamarca como segmento de turismo histórico - cultural. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1436/GASTELO_MORENO_DARIO_SANA_CAJAMARCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (5ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- González, M., & Olivares, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Continental.
- Guillén, C. (2000). *Psicología del Trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones estructuras y procesos*. México D.F.: Prentice Hall.
- Halpin, A., & Croft, D. (1963). The organizational climate of schools. *Midwest. Administration Center*, 6 (7), 1-6. Recuperado de: <http://www.donpugh.com/Education/questionnaires/THE%20ORGANIZATIONAL%20CLIMATE%20OF%20SCHOOLS.pdf>
- Hauke, J., & Kossowski, T. (2011). Comparison of values of Pearson's and Spearman's correlation coefficient on the same sets of data. *Quaestiones Geographicae*, 30 (2), 87-93 .Recuperado de: http://geoinfo.amu.edu.pl/qg/archives/2011/QG302_087-093.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación* (2ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3ª ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Ibáñez, M. (2002). *Comportamiento Organizacional de las Empresas*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School.

- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano* (2ª ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Marsano, J. (2014). El impacto económico del turismo en el Perú 1990 - 2012. *Turismo y Patrimonio*, (8), 79-92.
- Martín, F. (1990). *Empresa y grupo: Clima laboral*. Barcelona: EADA Gestión.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. [Mincetur]. (2003). *Plan Estratégico Nacional del Turismo 2005 – 2015-Perú*. Lima: Mincetur
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9ª ed.). México D.F: Pearson
- Observatorio Turístico del Perú. [OTP]. (2013a). *Arribos al Perú por medios de transporte*
Recuperado de:
<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/mediosdearribo.pdf>
- Observatorio Turístico del Perú. [OTP]. (2013b). *Crecimiento del Turismo Receptor*.
Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/ctrtotal.pdf>
- Observatorio Turístico del Perú. [OTP]. (2013c). *Ingresos del Turismo Receptor*. Recuperado de
<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/ingresos.pdf>
- Observatorio Turístico del Perú. [OTP]. (2013d). *PBI del sector turismo*. Recuperado de
<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>
- Observatorio Turístico del Perú. [OTP]. (2013e). *Tasa de crecimiento para el turismo receptor proyectado*. Recuperado de:
<http://observatorioturisticodelperu.com/mapas/trpperu.old.pdf>
- Pérez, Y. (2012). Relación entre el clima institucional y desempeño docente en insituciones educativas de la red N° 1 Pachacutec – Ventanilla. (Tesis de Maestría, Universidad San Ignacion de Loyola, Lima, Perú). Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_P%20C3%A9rez_Relaci%C3%B3n-entre-el-clima-institucional-y-desempe%C3%B1o-docente-en-insituciones-educativas-de-la-Red-N%C2%B0-1-Pachac%C3%BAtec-Ventanilla.pdf
- Pfeiffer, J. (1997). *The Annual 1997 consulting*. (Volume 2). San Francisco: Pfeiffer
- PriceWaterhouseCooper. [PwC]. (2012). *Benchmarking de Gestión de Recursos Humanos 2012*.
- PriceWaterhouseCooper. [PwC]. (2014). *Benchmarking de Gestión de Recursos Humanos 2014*.
- Pulido, C. (2003). *Clima Organizacional: Una medida del éxito*. Lima: Facultad de Psicología - UNMSM.
- Reddin, W. J. (2004). Gestión del Clima Organizacional en la mejora de la efectividad. *Nueva Empresa*, (121), 77-82. Recuerado de:
http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf

- Retamal, M., & Rodríguez, A. (2008). Relación entre Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Desempeño en trabajadores del Servicio Agrícola Ganadero. (Tesis de Licenciatura, Universidad de Talca, Talca, Chile).
- Rivera, M. (2013). De relaciones industriales a gestión y desarrollo humano. La evolución de la gestión de Recursos Humanos en el Perú. *Tiempo de opinión*, 4-13. Recuperado de: http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_makaly_rivera.pdf
- Robbins, S. (2000). *Administración* (6ª ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y Satisfacción Laboral como predictores del Desempeño: en una Organización Estatal Chilena. *Salud y Sociedad*, 2 (2), 219-234. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>
- Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México D.F: Alfaomega
- Rodríguez, J. (2007). *A Administración Moderna de Personal* (7ª ed.). México D.F.: Thomson
- Saccca, J. (2010). Relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Lima, Perú). Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2405/1/Saccca_cj.pdf
- Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10 (27), 33-40. Recuperado de: http://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Limusa Wiley.
- Schneider, B., & Reichers, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México D.F: Oxford University, Press.
- Silva, H. (5 de febrero del 2013). Ingresos en “billones de dólares” por continente al 2030. *Turisbook*. Recuperado de: <http://www.turisbook.org/2013/ingresos-en-billones-de-dolares-por-continente-2030/>
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: Editorial Universitaria de Barcelona (EUB).

- Sosa, S. (2003). La Génesis y el Desarrollo del Cambio Estratégico: Un enfoque basado en el Momentum Organizativo. (Tesis de Doctorado, Universidad las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas, España). Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/>
- Tamayo, M., & Traba, Y. (2010). Modelo Teórico de Clima Organizacional. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm>
- Werther, W., & Davis, K. (1989). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México D.F: McGraw-Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5ª ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- World Tourism Organization. [UNWTO]. (2014). *Anual Report*. Recuperado de: file:///F:/Personales/Correcciones%20de%20tesis/unwto_annual_report_2014.pdf
- World Tourism Organization. [UNWTO]. (2015 a). *Panorama OMT del Turismo Internacional*. Recuperado de: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>
- World Tourism Organization. [UNWTO]. (2015 b). *Why Tourism*. Recuperado de: <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications.

ANEXO A: Matriz de Consistencia

	Problema	Objetivo	Hipótesis	Metodología	Conclusiones	Recomendaciones
GENERAL	¿Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de la empresa PTS Perú de la ciudad de Lima en el año 2015?	Analizar y determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de la empresa PTS Perú de la ciudad de Lima para el año 2015.	Existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de la empresa PTS Perú de la ciudad de Lima para el año 2015.	Revisión y análisis bibliográfico de las teorías e investigaciones desarrolladas sobre el clima organizacional, desempeño laboral y su relación. Así mismo, análisis descriptivo de la información cuantitativa del sector turismo, recopilada a través de la base de datos de la Organización Mundial del Turismo, anuario de la Comunidad Andina y del Observatorio Turístico del Perú. Adicionalmente, análisis cuantitativo de los resultados de la aplicación de los instrumentos de medición del clima organizacional y desempeño laboral a 20 personas de la empresa PTS Perú, por medio de la prueba estadística de correlación en base al coeficiente Spearman. Por último, análisis cualitativo de la información recopilada a través de un Focus Group confirmatorio a una muestra de trabajadores de la empresa y de la información obtenida por medio de las entrevistas, basadas en la matriz de recojo de información, a diversos expertos en recursos humanos.	Se concluye la existencia de relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa PTS Perú. Este resultado prueba la validez de la hipótesis principal de la investigación y permite fortalecer los hallazgos de los estudios realizados sobre la temática. Así mismo, se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los colaboradores de la empresa.	Se recomienda que la empresa PTS Perú considere la formulación de un área de gestión humana o analice la posibilidad de la tercerización de sus procesos inherentes para que los colaboradores sean atendidos de manera permanente. Actualmente, los recursos humanos son un pilar esencial en toda organización para el logro de los objetivos organizacionales, donde el clima organizacional y el desempeño laboral son elementos clave que no están siendo tomados en cuenta, en su total magnitud, en la realidad empresarial de PTS Perú.

<p>CAP. 1 MARCO TEÓRICO</p>	<p>¿Existe evidencia teórica y estudio de casos que describan la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de manera general, así como sus dimensiones particulares?</p>	<p>Identificar, revisar y analizar la literatura existente que describa el clima organizacional, desempeño laboral y su relación, tanto de manera general como de sus dimensiones particulares. Adicionalmente, identificar y analizar estudios de casos que describan la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de manera general y sus dimensiones específicas.</p>	<p>Existen investigaciones y estudios de caso que identifican y describen la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, así como en sus dimensiones específicas.</p>	<p>Revisión y análisis de las teorías e investigaciones desarrolladas que detallan la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.</p> <p>Principales referencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retamal y Rodríguez (2008)-Relación entre Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Desempeño en trabajadores del Servicio Agrícola Ganadero de la Región del Maule – Chile. - Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011)-Relación entre Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Desempeño en una organización estatal chilena. - Sacca (2010)- Relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa del distrito de San Martín de Porres de la ciudad de Lima. - Pérez (2012)-Relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacútec-Ventanilla de la ciudad de Lima. 	<p>Se concluye que existen investigaciones y estudios de caso que identifican y describen la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral, así como en sus dimensiones específicas, lo que permite confirmar la primera hipótesis específica de la investigación. Los estudios más representativos y tomados como referencia para la investigación fueron los realizados por Retamal y Rodríguez (2008), Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011), Sacca (2010) y Pérez (2012). Es importante señalar que, debido a los pocos estudios sobre la relación de las variables, los resultados de los hallazgos no deben ser generalizados, sino aplicables a una realidad específica, en este caso, la empresa PTS Perú ara el año 2015.</p> <p>El análisis de la literatura referente al clima organizacional permite concluir que es un elemento clave, dentro de los recursos humanos, para indagar en el acontecer organizacional los sentimientos, reflexiones, percepciones y opiniones de los colaboradores, sobre los elementos formales e informales,</p>	<p>Es necesario ahondar en las investigaciones referentes al clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones, con la finalidad de lograr un mejor entendimiento de las diferentes realidades organizacionales referidas a la gestión humana. Esto permitirá generalizar los resultados y no solo obtener conclusiones aplicadas a un contexto específico. Así mismo, se ve necesario investigar estos aspectos en nuestro actual contexto laboral peruano, es decir, en las Mypes y Pymes.</p>
--	---	---	--	---	---	--

tanto internos como externos de la organización, y, con ello, lograr un cambio estratégico, armonizando los fines y metas organizacionales con los de los colaboradores.

La evaluación de desempeño es la forma más usada para medir y conocer el desenvolvimiento de los colaboradores en sus respectivos cargos y estimar su potencial de desarrollo. La importancia de la evaluación del desempeño radica en que, con los resultados de su aplicación, se pueden elaborar diversos planes, tales como capacitación, desarrollo del personal, remuneraciones y línea de carrera. Todo esto estableciendo las diferencias necesarias para cada colaborador de acuerdo con su desempeño.

<p>CAP. 2 MARCO CONTEXTUAL</p>	<p>¿Ha evolucionado el sector turismo de manera positiva en el período 2005-2013, logrando así un impacto positivo en el Perú?</p>	<p>Describir y presentar la evolución del sector turismo en el Perú en el período 2005–2013 para entender el contexto sectorial en el cual se desarrolla la investigación.</p>	<p>En el período 2005–2013, el sector turismo en el Perú ha presentado un crecimiento constante, lo cual implicó un aumento en el aporte monetario y en la generación de divisas para el país.</p>	<p>Análisis descriptivo de la información cuantitativa tomada de la base de datos de la Organización Mundial del Turismo [OMT], el anuario de la Comunidad Andina [CAN] y el Observatorio Turístico del Perú, en el período comprendido entre los años 2005-2013.</p>	<p>El sector turismo ha experimentado un crecimiento constante en el período comprendido entre el 2005 y el 2013. A pesar de que hubo una ligera caída en los años 2009 y 2010, debido a la crisis económica mundial, desde el 2011 se ha retomado el crecimiento de otros años. La proyección para el sector es altamente positiva y se espera que este crecimiento continúe. Es importante señalar que el crecimiento del sector favoreció, principalmente, el aporte monetario, es decir, los ingresos relacionados con la actividad turística y la generación de divisas para el país, lo que también favoreció la generación de más puestos de trabajo. Con lo señalado, se confirma la segunda hipótesis específica del estudio.</p>	<p>Se recomienda que las empresas que ofrecen servicios turísticos se adapten a las necesidades que actualmente presentan los turistas. De igual manera, se recomienda que las empresas del sector turismo reciban capacitaciones sobre las nuevas tendencias de este sector y en temas organizacionales, específicamente en gestión humana.</p>
---	--	--	--	---	--	--

<p>CAP. 3 MARCO ESPECÍFICO</p>	<p>¿Existe relación entre las nueve dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral general y sus dimensiones particulares en el personal de la empresa PTS Perú para el año 2015?</p>	<p>Determinar si existe relación entre las nueve dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral general y sus dimensiones particulares, en el personal de la empresa PTS Perú para el año 2015.</p>	<p>Existe relación entre las nueve dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral general. Así mismo, existe relación entre algunas dimensiones del clima organizacional con algunas dimensiones del desempeño laboral en el personal de la empresa PTS Perú para el año 2015.</p>	<p>Análisis cuantitativo de los resultados de la aplicación de los instrumentos de medición del clima organizacional y desempeño laboral, por medio de la prueba estadística de correlación en base al coeficiente Spearman. Para medir clima organizacional, se utilizó el instrumento OCQ [Organizational Climate Questionnaire], de Litwin & Stringer creado en 1968, el cual posee 50 ítems y se responde mediante una escala Likert con cuatro opciones (desde 1 totalmente de acuerdo hasta 4 totalmente en desacuerdo), mide nueve dimensiones, las cuales son las siguientes: estructura organizacional, recompensas, responsabilidad, calidez, apoyo, conflicto, identidad organizacional, normas de desempeño y riesgo en la toma de decisiones. Para medir el desempeño, se confeccionó un cuestionario, en el que los rangos de evaluación van desde muy bajo (rendimiento laboral no aceptable) hasta muy alto (rendimiento laboral excelente). El cuestionario posee seis dimensiones: orientación de resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización. Por último, el análisis cualitativo de la información recopilada a través de un Focus Group confirmatorio a una muestra de trabajadores de la empresa y de la información obtenida por medio de las entrevistas, basadas en la matriz de recojo de información a diversos expertos en recursos humanos.</p>	<p>Se concluye la existencia de relación entre las nueve dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral general. Así mismo, existe relación entre algunas dimensiones del clima organizacional con algunas dimensiones del desempeño laboral en el personal de la empresa PTS Perú para el año 2015. Con ello, se da por confirmada la tercera hipótesis específica de la investigación. Todas las dimensiones del Clima se relacionaron significativamente con el desempeño laboral general. Las más resaltantes fueron calidez, estructura y apoyo. Por otro lado, ocho de las nueve dimensiones del clima se relacionaron con las dimensiones del desempeño, donde conflicto fue la única dimensión que no presentó relación alguna. Las relaciones más representativas son responsabilidad (clima) con orientación de resultados (desempeño); apoyo (clima) con trabajo en equipo (desempeño); normas (clima) con organización (desempeño) y recompensa (clima) con calidad (desempeño).</p>	<p>Se recomienda que la empresa PTS Perú tome en consideración los hallazgos de la presente investigación como línea base, al ser las primeras evaluaciones tanto de clima organizacional como de desempeño. En general, se recomienda que la organización las tome en consideración cuando se realicen futuras mediciones. De igual manera, se recomienda que se ponga énfasis en las dimensiones calidez, estructura y apoyo (clima organizacional) y los conceptos asociados a estas, debido a que fueron las dimensiones que mostraron el mayor grado de relación con el desempeño laboral. Todo ello sin dejar de lado las demás dimensiones específicas, ya que elaborando planes de acción adecuados se podrá tener un mejor clima en la organización y, con ello, un mejor rendimiento en los colaboradores, lo cual se traduce en el logro de los objetivos organizacionales.</p>
---	--	--	---	--	---	--

ANEXO B: Consentimiento Informado

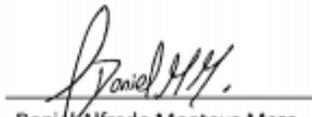
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Relación del Clima laboral y Evaluación del Desempeño", será presentada para la obtención del título de Magíster en Relaciones Laborales en la Escuela de Posgrado de Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dra. Marta Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada (base de datos del personal, permiso para realizar encuestas a los colaboradores de la empresa, acceso a las iniciativas de la empresa para con los colaboradores y grupo focal) es para poder realizar un estudio que nos permita ver la relación existente entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores en la empresa PTS Perú. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicada a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceré ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizo que será utilizada para fines de investigación académica.

Agradeciendo su apoyo, se despide cordialmente



Daniel Alfredo Montoya Meza

DNI: 70136451

Código PUCP: 20144161

Yo, Vilma Ipanaque Carrillo, representante de PTS PERU SAC autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, Relación del Clima laboral y Evaluación del Desempeño. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Vilma Ipanaque Carrillo
Gerente General
08474531

ANEXO C: Matriz de levantamiento de Información

TEMA	PREGUNTAS	ACTORES		
		ESPECIALISTA EN RRHH	EXPERTOS EN RRHH	TRABAJADORES PTS PERÚ
TEMA 1: El Clima Laboral				
1.1 Concepto	<i>Martín, 1990. Chiavenato, 2007.</i> 1.1.1 Según su apreciación: ¿qué entiende por clima laboral?	Entrevista (1)	Entrevista (2)	Encuesta (1)
1.2 Factores intervinientes en el Clima Laboral	<i>Louffat, 2012. Cascio, 1986.</i> 1.2.1 ¿Considera que el liderazgo, el grado de supervisión y la estructura de la empresa intervienen en el clima laboral? 1.2.2 ¿Qué aspectos organizacionales considera que favorecen un buen clima de trabajo y cuáles lo dificultan?	Entrevista (1)	Entrevista (2)	Encuesta (1)
1.3 Dimensiones del Clima Laboral	<i>Litwin & Stinger, 1968.</i> 1.3.1 ¿Qué dimensiones considera importante medir dentro del clima laboral?	Entrevista (1)	Entrevista (2)	Encuesta (1)
1.4 Características del Clima Laboral	<i>Fernández (citado en Armengol, 2001)</i> 1.4.1 ¿Considera que el clima laboral es un concepto complejo y dinámico?, ¿o considera que es un concepto estable en el tiempo? 1.4.2. ¿Qué características considera que deba tener una empresa con un buen clima laboral?	Entrevista (1)	Entrevista (2)	Encuesta (1)
1.5 Importancia del Clima Laboral	<i>Guillén, 2000.</i> 1.5.1 ¿Cuál es la importancia de medir el clima laboral en las empresas? 1.5.2 Aparte de conocer cómo se sienten los colaboradores en la organización, ¿qué elementos internos y externos de la organización me permite conocer los resultados de la medición de clima laboral?	Entrevista (1)	Entrevista (2)	Encuesta (1)

1.6 Técnicas y herramientas para el diagnóstico del Clima Laboral	<i>Baeza y Mertnes, 2000.</i>	1.6.1 ¿Considera que la evaluación de desempeño y las encuestas de salida ayudarían a conocer cómo es el clima laboral en las empresas? 1.6.2 ¿Qué otras técnicas o herramientas podrían ayudar a conocer el clima laboral en las empresas?	Entrevista (1)	Entrevista (2)	Encuesta (1)
TEMA 2: La Evaluación del Desempeño					
2.1 Concepto	<i>Chiavenato, 2002.</i>	2.1.1 ¿Considera que la evaluación del desempeño es una percepción de cómo la persona desarrolla sus actividades, de los resultados que debe alcanzar y de su potencial? ¿Cómo definiría a la evaluación del desempeño?	Entrevista (1)	Entrevista (2)	Encuesta (2)
2.2 Importancia de la Evaluación de Desempeño	<i>Robbins y Judge, 2013.</i>	2.2.1 Según su experiencia ¿cuál es la importancia de realizar la evaluación de desempeño en las organizaciones? 2.2.2 ¿Considera que la evaluación de desempeño ayudará a determinar mejores sistemas de capacitación y saber con mejor precisión las necesidades de desarrollo del personal?	Entrevista (1)	Entrevista (2)	Encuesta (2)
2.3 Objetivos de la Evaluación de Desempeño	<i>Rodríguez, 2007.</i>	2.3.1 ¿Cuáles son los objetivos que debe buscar la evaluación del desempeño en las organizaciones?	Entrevista (1)	Entrevista (2)	Encuesta (2)
2.4 Beneficios de la Evaluación de Desempeño	<i>Chiavenato, 1994.</i>	2.4.1 ¿Qué beneficios conlleva el realizar la evaluación de desempeño tanto para las organizaciones como para los trabajadores?	Entrevista (1)	Entrevista (2)	Encuesta (2)
2.5 Problemas que presenta la Evaluación de Desempeño	<i>Robbins, 2000.</i>	2.5.1 ¿Qué problemas son los más comunes a la hora de evaluar el desempeño?	Entrevista (1)	Entrevista (2)	Encuesta (2)
2.6 La Entrevista de Retroalimentación en la Evaluación de Desempeño	<i>Desseler y Varela, 2011.</i>	2.6.1 Desde su punto de vista, ¿qué importancia tiene la entrevista de retroalimentación del desempeño?	Entrevista (1)	Entrevista (2)	Encuesta (2)

TEMA 3: Relación del Clima Laboral con el Desempeño Laboral

<p>3.1 Relación del Clima Laboral con el Desempeño Laboral</p>	<p><i>Retamal y Rodríguez, 2008.</i> <i>Rodríguez et al., 2011.</i> <i>Saccca, 2010.</i> <i>Pérez, 2012</i></p>	<p>3.1.1 ¿Considera usted que el ambiente de trabajo o clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores? Si su respuesta es sí, ¿en qué aspectos?</p>	<p>Entrevista (1)</p>	<p>Entrevista (2)</p>	<p>Focus Group</p>
---	---	--	-----------------------	-----------------------	--------------------



ANEXO D: Cuestionario de Clima Organizacional

Empresa: PTS Perú SAC.

Código:

Fecha: 05/11/15

Cuestionario de Clima Organizacional

Estimado Colaborador:

Mediante la presente, le hacemos llegar el cuestionario de Clima Organizacional, cuya finalidad es conocer la situación actual de su organización. La información que se desprenda del presente estudio será manejada de manera confidencial, por lo que la veracidad y sinceridad de sus respuestas es de suma importancia. Toda esta información será conocida solo por usted y los investigadores a cargo. Asimismo, la encuesta es anónima, por lo cual no deberá llenar su nombre sino solo los datos que se le solicitan.

Información Personal Confidencial

Área a la que pertenece: _____

Sexo (Coloque un círculo alrededor de la respuesta):

Hombre *Mujer*

¿Cuál es su grado de instrucción? (coloque una "X" en su opción)

- () Educación primaria
- () Educación secundaria
- () Educación superior universitaria en curso o incompleta
- () Educación superior universitaria completa
- () Educación superior técnica en curso o incompleta
- () Educación superior técnica completa

INSTRUCCIONES

A continuación, ustedes encontrarán una serie de afirmaciones acerca de la empresa en que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes:

1	2	3	4
Totalmente de	Relativamente de	Relativamente en	Totalmente en
Acuerdo	acuerdo	Desacuerdo	desacuerdo

Deberá marcar con una “X” la alternativa que, según su opinión, describe con más exactitud la situación actual de la empresa. La veracidad y sinceridad de sus respuestas es de suma importancia.

1.	En esta empresa, los trabajos están bien definidos y organizados.	1	2	3	4
2.	En esta empresa, no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.	1	2	3	4
3.	Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quiénes recaen la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.	1	2	3	4
4.	En esta empresa no es necesario pedir permiso para hacer cada cosa.	1	2	3	4
5.	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.	1	2	3	4
6.	A veces, trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.	1	2	3	4
7.	En algunas de las labores en que me he desempeñado no he sabido exactamente quién era mi jefe.	1	2	3	4
8.	Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.	1	2	3	4
9.	En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.	1	2	3	4
10.	Quienes dirigen esta empresa prefieren que, si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de coordinarlo.	1	2	3	4
11.	En esta empresa, los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.	1	2	3	4
12.	Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.	1	2	3	4
13.	Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.	1	2	3	4
14.	Es común en esta empresa que los errores sean superados solo con disculpas.	1	2	3	4
15.	Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume las responsabilidades en el trabajo.	1	2	3	4
16.	En esta empresa, los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.	1	2	3	4
17.	En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que el mal hecho.	1	2	3	4
18.	En esta empresa, mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.	1	2	3	4
19.	En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.	1	2	3	4
20.	En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.	1	2	3	4

21.	En esta empresa, los errores son sancionados .	1	2	3	4
22.	En esta empresa se trabaja en forma lenta, pero segura y sin riesgos.	1	2	3	4
23.	Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.	1	2	3	4
24.	En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.	1	2	3	4
25.	La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.	1	2	3	4
26.	Para que esta empresa sea superior a otras, a veces ,hay que correr grandes riesgos.	1	2	3	4
27.	Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad.	1	2	3	4
28.	Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.	1	2	3	4
29.	En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.	1	2	3	4
30.	En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.	1	2	3	4
31.	En esta empresa existen relaciones humanas entre la administración y el personal.	1	2	3	4
32.	En esta empresa, los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.	1	2	3	4
33.	En esta empresa, la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.	1	2	3	4
34.	En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.	1	2	3	4
35.	La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.	1	2	3	4
36.	En esta empresa, cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y mis compañeros .	1	2	3	4
37.	En esta empresa se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.	1	2	3	4
38.	Para la administración de esta empresa, toda tarea puede ser mejor hecha.	1	2	3	4
39.	En esta empresa, la administración continuamente insiste que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.	1	2	3	4
40.	Esta empresa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.	1	2	3	4
41.	En esta empresa, se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.	1	2	3	4
42.	En esta empresa, las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.	1	2	3	4
43.	En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.	1	2	3	4
44.	La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.	1	2	3	4
45.	En esta empresa, se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.	1	2	3	4
46.	En esta empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.	1	2	3	4
47.	Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.	1	2	3	4
48.	Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.	1	2	3	4
49.	Hasta donde yo me doy cuenta, existe lealtad hacia la empresa.	1	2	3	4
50.	En esta empresa, la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.	1	2	3	4

ANEXO E: Formato de Evaluación del Desempeño

Formato de evaluación del desempeño laboral del personal PTS Perú

Estimado colaborador, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad la obtención del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa. Al responder cada uno de los ítems, marque con una X solo una de las alternativas propuestas, la que refleje su opinión. Antes de contestar, se le pide ser honesto en sus respuestas y responder todas las preguntas.

UNIDAD/DPTO. _____

ÁREA/SERV. _____

EVALUADO _____

PUESTO _____

EVALUADOR _____

PUESTO _____

FECHA DE LA EVALUACIÓN _____

INSTRUCCIONES

1. Antes de evaluar a sus colaboradores a cargo, lea detenidamente las instrucciones del presente cuestionario. Si tiene consultas, sienta la libertad de hacer las preguntas que considere pertinentes.
2. Lea bien el contenido de la competencia y el comportamiento que evaluará.
3. Asigne el puntaje correspondiente de manera objetiva.
4. Cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy Bajo a Muy Alto.

Muy Bajo : 1 Desempeño laboral no aceptable.

Bajo : 2 Desempeño laboral regular.

Moderado : 3 Desempeño laboral bueno.

Alto : 4 Desempeño laboral muy bueno.

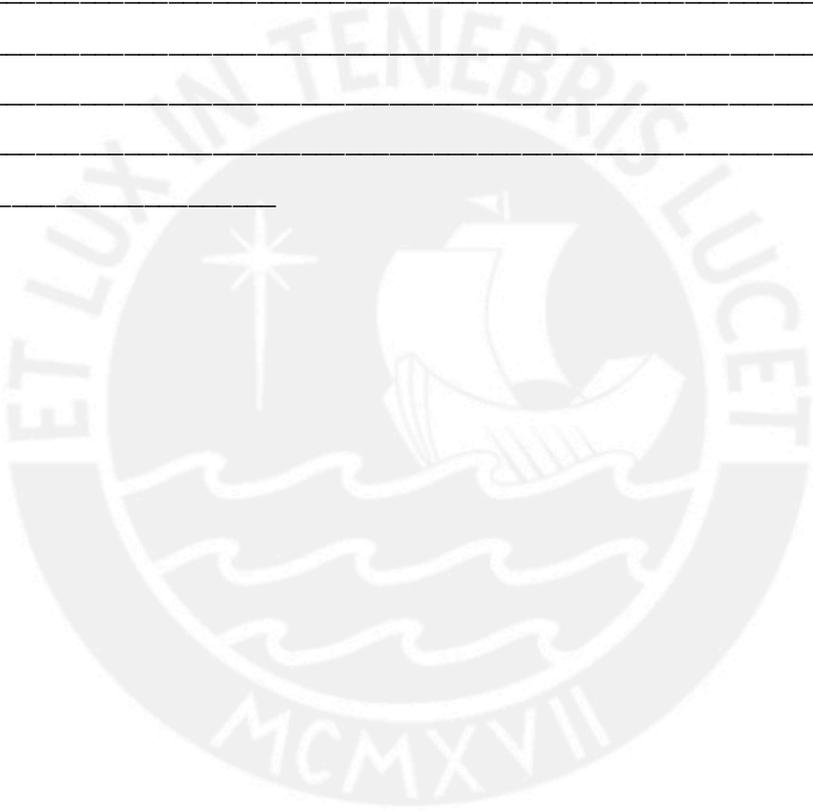
Muy Alto : 5 Desempeño laboral excelente.

5. Si tuviera comentarios, anótelos en la parte final del presente cuestionario.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente.						
Cumple adecuadamente con las tareas que se le encomienda.						
Realiza un volumen adecuado de trabajo.						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo.						
Hace uso racional de los recursos.						
No requiere de supervisión frecuente.						
Se muestra profesional en el trabajo.						
Se muestra respetuoso y amable en el trato.						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros.						
Brinda una adecuada orientación a los clientes.						
Evita los conflictos dentro del equipo.						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos.						
Se muestra asequible al cambio.						
Se anticipa a las dificultades.						
Tiene gran capacidad para resolver problemas.						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo.						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.						
Colabora con los demás para el logro de objetivos.						
ORGANIZACIÓN						

Planifica sus actividades.						
Ejecuta sus actividades según los procedimientos establecidos.						
Se preocupa por alcanzar las metas.						
PUNTAJE TOTAL:						

Comentarios: _____



ANEXO F: Resultados del Focus Group

Para conocer la opinión que poseen los trabajadores sobre clima, satisfacción y desempeño, y saber si perciben una relación entre estas, se realizó y analizó un focus group. Para ello, se seleccionó a un trabajador de cada área de la empresa. Es importante señalar que los resultados de del presente anexo, son los mismos resultados que presenta la investigación realizada por Carrera (2016) en su tesis de licenciatura, ya que el trabajo de campo fue hecho de manera conjunta. A continuación, se presentan los principales aspectos de este, en base a las temáticas tratadas.

➤ **¿Qué elementos debería poseer un ambiente grato de trabajo?**

Los colaboradores indicaron que los elementos de un ambiente ideal en el centro de trabajo deberían ser el respeto entre todos, la comunicación fluida a todo nivel, la claridad en las funciones y políticas de la empresa. Asimismo, señalaron la gran relevancia de considerar las ideas y sugerencias que los colaboradores brindan a la gerencia y la necesidad de estar informados de los cambios y las decisiones que se toman en la gerencia.

➤ **¿Cómo describiría su ambiente de trabajo en esta organización? ¿Tiene su centro de trabajo alguno de los elementos descritos previamente?**

Todos indicaron que en la empresa no tiene los elementos descritos por ellos. Se basaron en el hecho de que existe una manera de pensar establecida, burocrática y que no permite cambios debido al temor al riesgo; también en el hecho de que no consideran las opiniones o aportaciones que los colaboradores otorgan.

➤ **¿Qué aspectos de su organización considera que favorecen un buen clima de trabajo y cuáles lo dificultan?**

Indicaron que los aspectos de la organización que favorecen un buen clima, se encuentra la confianza existente entre los colaboradores. Por ser una pequeña empresa, sienten un ambiente familiar y las facilidades se brindan a sus colaboradores por parte de la gerencia.

Por otro lado, los elementos que consideraron que no favorecen un buen clima de trabajo son la falta de claridad a nivel estructura y funciones de cada puesto. Así mismo, mencionaron la falta de innovar y, por último, el hecho de que las decisiones sean tomadas sin considerar lo propuesto por parte de los trabajadores.

➤ **¿Considera que los ambientes de trabajo son distintos en cada área de su organización? De darse eso, ¿por qué cree que esto sucede?**

Se manifestó unánimemente de que en cada área hay diferentes ambientes de trabajo. Las razones son las diferencias en la carga de trabajo que puede existir entre las áreas, el número de personas que la conforman, los problemas y dificultades propias de la convivencia. Asimismo, resaltaron la confianza y un elemento que consideraron clave: el celo profesional que hay, principalmente, con los más jóvenes.

- **¿Cómo describiría la relación con sus compañeros de trabajo? ¿cómo describiría la relación con sus jefes/supervisores inmediatos y la relación con la alta dirección de la empresa? ¿Es esta muy diferente?**

Destacaron que es buena, pero no excelente y que podría mejorar. Resaltaron el hecho de que, puede haber roces propios de la convivencia. Con los jefes, mencionaron que su relación es buena, ya que existe confianza. Por último, refirieron que la relación que tienen con la gerencia es buena en algunos casos y otras veces es “más o menos”, ya que sienten que hay un trato privilegiado hacia ciertas personas.

- **De poder proponer una mejora para el ambiente de trabajo en su organización, ¿cuál sería?**

Señalaron las siguientes mejoras: clarificar las funciones y organizar la estructura de la empresa. Por último, destacaron la importancia de que se lleven a cabo reuniones periódicas para tratar los diferentes aspectos de la empresa.

- **¿Cómo describiría su trabajo?**

Algunos mencionaron que su trabajo es motivador y se sentían cómodos al realizar sus labores. Otra respuesta que mencionaron es que sienten que su trabajo es monótono y que no tienen retos que los motiven.

- **¿Considera que su trabajo pone en práctica sus habilidades?**

Todos afirmaron que cada día tienen que aplicar sus destrezas y los conocimientos aprendidos para el desarrollo de sus actividades.

- **¿Qué aspectos hacen que un trabajador se sienta satisfecho con su trabajo?**

Las opiniones fueron diversas, indicaron que es necesario contar con las herramientas de trabajo adecuadas, como tecnología, infraestructura, información, entre otros. Así mismo, indicaron la necesidad en la claridad en las funciones y formalización de la estructura.

- **¿Qué aspectos de su trabajo le causan mayor satisfacción y cuáles menor satisfacción?**

Destacaron la confianza entre los trabajadores, la motivación por hacer las cosas bien, lograr las metas y el ambiente familiar que sienten. Por otro lado, los aspectos que causan menor satisfacción en su trabajo fueron la rotación del personal y la falta de una línea de carrera.

➤ **¿Se siente realmente satisfecho en su trabajo?**

Afirmaron positivamente, aunque señalaron que hay mucho por mejorar. Sin embargo, dentro de lo que cabe, se sienten satisfechos en la empresa.

➤ **¿Qué entiende por un buen desempeño en el trabajo?**

Los participantes entienden como un buen desempeño el cumplimiento correcto de las funciones establecidas, realizar las labores de la mejor manera y, buscar la excelencia.

➤ **¿Considera que el ambiente del trabajo y la satisfacción con el trabajo influyen en el desempeño de los trabajadores?**

Todos afirmaron que sí influyen en su desempeño, causando desmotivación y desánimo.

➤ **Para desempeñarse óptimamente en su trabajo, ¿es más importante el ambiente laboral o la satisfacción con el trabajo?**

Todos los participantes afirmaron que es más importante tener un buen ambiente laboral para desempeñarse óptimamente en sus labores.

➤ **¿Qué aspectos de la organización influyen para que el desempeño de los trabajadores sea óptimo y cuáles lo dificultan?**

Destacaron que la gerencia no considera las opiniones de los colaboradores, la falta de comunicación fluida y clara y, por último, la falta de formalización a nivel de funciones y estructura. Con respecto a los aspectos que influyen en el buen desempeño, indicaron que, actualmente, en la empresa no hay muchos.

➤ **Considerando todo lo que se ha mencionado, ¿por qué se mantiene en la empresa?**

Las respuestas fueron variadas e indicaron lo siguiente:

- Ganar experiencia, y por el aspecto económico.
- Las facilidades con las que cuento y que otra empresa no me daría.
- La confianza que me dan y por agradecimiento por el apoyo brindado.
- Ganar experiencia y por el ambiente familiar que hay.
- Las facilidades de tiempo que brindan.
- La llegada con la jefatura y la gerencia.

ANEXO G: Entrevistas a especialistas de Recursos Humanos

A partir de lo identificado mediante la matriz de levantamiento de información, se procedió a realizar entrevistas a diferentes actores relacionados con el mundo de la gestión de recursos humanos. Se obtuvo la ayuda de 4 personas que desde su puesto, empresa y experiencia, brindaron su opinión sobre diferentes aspectos del clima organizacional y la evaluación del desempeño. Es importante señalar que las entrevistas se realizaron vía internet, no se obtuvo el consentimiento para la publicación de sus nombres y empresas y se realizaron en diferentes días. Los colaboradores que ayudaron a la presente investigación fueron:

- Coordinadora de Recursos Humanos – Sector Industrial.
- Especialista en Desarrollo Organizacional – Organismo Internacional
- Analista Senior de Capacitación – Sector Educación
- Coordinadora de Diseño Organizacional – Sector Educación

Para efectos de la investigación se utilizará la siguiente codificación para los colaboradores, sus respuestas serán identificadas por el código asociado.

CRH - Coordinadora de Recursos Humanos

EDO - Especialista en Desarrollo Organizacional

ASC - Analista Senior de Capacitación

CDO - Coordinadora de Diseño Organizacional

A continuación se presenta las respuestas brindadas por cada colaborador.

Clima Organizacional

➤ ¿Cómo definiría clima organizacional?

CRH - Es el ambiente que se vive en una organización por los empleados que trabajan en ella.

EDO - El clima laboral lo definiría como la percepción del trabajo hacia sus responsabilidades, funciones y rol en la organización en la que se desempeña.

ASC - Lo definiría como la percepción de un grupo de trabajadores con respecto al espacio laboral en el que se desenvuelven, involucrando su desempeño y rendimiento en el mismo.

CDO - El clima de una organización en la percepción que tienen los colaboradores sobre las condiciones de trabajo, el ambiente, las actitudes de los Jefes, etc. Es algo intangible sin embargo, afecta todo lo que sucede dentro de la organización.

➤ **¿Qué aspectos organizacionales considera que favorecen un buen clima de trabajo y cuáles lo dificultan?**

CRH - El buen trato del jefe, un trato justo, iguales oportunidades de desarrollo, entre otros, favorecen el clima. Mientras que maltratos, desigualdades, falta de motivación, son los que dificultan un clima.

EDO - Aspectos como el estilo de liderazgo en la organización y el empoderamiento del colaborador son lo que creo que favorece el buen clima de trabajo, siempre y cuando se mantenga un estándar mínimo de condiciones de trabajo (salario, condiciones físicas y de seguridad del trabajo). Se han realizado estudios en los que se ha demostrado que el buen clima laboral no depende únicamente de las condiciones laborales, un trabajador puede mostrar una percepción muy buena del clima laboral en su organización aun sus condiciones salariales no sean las mejores, si es que la relación con su líder y compañeros es buena. Sin embargo, creo que es básico cumplir con estándares mínimos en condiciones de trabajo para trabajar el clima laboral de forma positiva.

ASC - Lo favorecen principalmente 3 aspectos:

- La motivación del trabajador al realizar sus funciones
- Buena relación con el jefe
- Funciones claras y oportunidades de crecimiento.

CDO - Considero que los aspectos organizacionales que favorecen un buen clima son las relaciones interpersonales, pero sobre todo las que suceden entre Jefes y subordinados. La motivación, el reconocimiento y la comunicación, también son otros aspectos que influyen en un clima positivo. No obstante, estos mismos aspectos cuando no se dan en la forma correcta también dificultan que exista un buen clima organizacional.

➤ **¿Qué elementos considera usted que deben estar presentes en una organización para considerar que existe un buen clima organizacional en esta?**

CRH - Debe existir un ambiente de honestidad y transparencia que debe partir desde el gerente general. Asimismo, se debe tener posibilidades de desarrollo, herramientas de motivación, líderes motivadores, entre otros.

EDO - Elementos como la autonomía del trabajador, posibilidades de desarrollo profesional en la organización, liderazgo efectivo.

ASC - Deben existir patrones claros de comportamiento jefe – colaborador para que sobre ello se inicie un respeto y cumplimiento bidireccional de trabajo alineado con los objetivos que busca la organización.

CDO - Considero que deben existir los siguientes elementos:

Jefes líderes, es decir que no sólo sean “Jefes” que no motiven a su personal, sino que les enseñen con el ejemplo. Sentido de familia y equipo, para trabajar todos hacia los mismos objetivos. Infraestructura y condiciones laborales adecuadas, para que no sientan que van a trabajar con compromiso pero no en las mejores condiciones. Reconocimiento, así sea mínimo, no es necesario un enorme agasajo.

➤ **¿Cuál es la importancia de medir el clima laboral en las empresas?**

CRH - Es importante, porque hoy en día está totalmente probado que la eficiencia de los trabajadores está directamente ligada a su satisfacción laboral, la cual se mide con el clima.

EDO - Es muy importante para poder mejorar el desempeño de los colaboradores, cuando una organización muestra en sus mediciones mejora en el clima laboral, va acompañada de un mejor desempeño de los colaboradores.

ASC - Esencial más aún en empresas con un gran número de trabajadores, ello ayudaría a tener mapeado en qué parte de la campana de gauss se puede empezar el trabajo con los que están en las colas y mantener a los que están en el centro. Ello permitirá tener también un comparativo de cómo es que han estado evolucionando o involucionando con respecto a esta dimensión.

CDO - Es importante justamente porque al estar formado por las percepciones de los colaboradores, es necesario e imprescindible conocer cómo ellos sienten lo que sucede en la organización.

➤ **¿Qué factores tanto internos como externos pueden influir en el clima laboral?**

CRH - Las relaciones con los compañeros de trabajo, la falta de comunicación, la coyuntura del país, problemas personales de los trabajadores, etc.

EDO - Todos los factores dependen en definitiva del líder de la organización que influirá en las dimensiones que se midan en el estudio de clima laboral, como factor interno. En cuanto al factor externo creo que es importante la imagen de la institución, que hará que el clima laboral se vea afectado.

ASC - Internos: Relación jefe – colaborador, Compañerismo, Salario y contratación.

Externos: Entorno familiar, Crisis Financiera por un mercado laboral incierto, Inflación en épocas de incertidumbre.

CDO - Factores Internos:

-Comunicación entre Jefes y subordinados, así como entre las áreas.

-Políticas, normas, reglamentos internos, o similares, que no sean muy permisivos o que sean muy apremiantes.

Factores Externos:

-Problemas personales que puedan tener los trabajadores, los cuales al ser llevados a la organización sumado a una mala actitud del colaborador puede afectar a otros.

➤ **¿De qué manera afecta un buen clima organizacional en una empresa?**

CRH - Con bajo desempeño y resultados no satisfactorios.

EDO - Afecta de forma directa al desempeño del empleado, y por lo tanto a los resultados de la organización a nivel financiero. Ya que un clima laboral implica costos en Recursos Humanos (alta rotación, por ejemplo), costos en la productividad, en la imagen de la empresa (Marketing), costos organizacionales.

ASC - En la disminución de la productividad, el trabajador reduce su atención a seguir produciendo y dejando de lado el motivo por el que se le contrató.

CDO - Un buen clima afecta en la productividad de los colaboradores de manera inversamente proporcional, es decir, un buen clima genera una mejor productividad, un mal clima genera una baja productividad.

➤ **¿Considera al clima organizacional una herramienta para la consecución de objetivos a nivel organización? ¿Por qué?**

CRH - Considero que sí, pues si observas que tu personal está contento, sabes cómo es que desarrollarán sus objetivos.

EDO - Por supuesto, es una herramienta para la consecución de objetivos ya que nos permite detectar las oportunidades de mejora y conocer las debilidades o aspectos que generan un mal clima laboral.

ASC - Sí, porque las personas en un buen ambiente laboral, se encuentran más motivadas y por ende, son capaces de producir y rendir en el puesto de trabajo.

CDO - Si lo considero porque cuando hay un buen clima las personas se sienten más comprometidas con la organización y por lo tanto los lleva a cumplir con los objetivos, no sólo profesionales sino también personales.

Para el presente estudio, se tomará como referencia la teoría de Litwing y Stringer (1968) en el que expresan que el clima organizacional consta de 9 dimensiones (estructura, recompensa, responsabilidad, calidez, apoyo, conflicto, identidad, normas y riesgo). De acuerdo a este postulado y basándose en sus conocimientos y experiencia, por favor, responda las siguientes preguntas:

- **¿Qué tan importante considera usted los canales formales en una organización? ¿Es conveniente tener algún canal o canales informales en la organización? ¿Por qué?**

CRH - Es importante, porque, de esta manera, los trabajadores conocen cuáles son las formas por las cuales pueden dar a conocer sus opiniones.

EDO - Es importante establecer una política de comunicación en la organización que nos permita contar con los canales formales, en cuanto a los canales informales ya existen en la organización por defecto, lo importante en este caso es identificarlos para poder manejar su impacto. Los canales formales de comunicación nos permiten proveer al colaborador de autonomía y rol en la organización.

ASC - Es mejor contar con canales formales, ello evita la distorsión de la comunicación y resguarda el tipo de trabajo que se tiene que hacer evitando enredos o malentendidos.

CDO - Considero que los canales formales son importantes, siempre y cuando no sean demasiado burocráticos o difíciles de acceder para los colaboradores, ya que esto puede generar descontento y sensación de que no son importantes. Por otro lado, estoy de acuerdo en que existan canales informales ya que son buenos para generar lazos de familiaridad y equipo.

- **¿Considera que el reglamento o los detalles administrativos en una organización son una barrera?**

CRH - Considero que no son una barrera, ya que es importante tener lineamientos de comportamiento, con el fin de conocer que límites debes tener con la organización.

EDO - Son una barrera en la medida que ralentiza a la organización para la consecución de los objetivos, tanto el reglamento como los procedimientos administrativos, lo ideal es que sean sencillos y comprensibles por los trabajadores.

ASC - Más que barrera, ayuda a conocer el o los procesos y a que el resto del personal se alinee y anticipe como es debido lo que puede solicitar.

CDO - Dependiendo de qué tan burocráticos o complicados sean.

➤ **¿Se debe delegar responsabilidades a los colaboradores? ¿Cuál es su importancia?**

CRH - Sí es importante, porque los colaboradores de hoy pueden ser los líderes de mañana, lo cual hace que asumir responsabilidades sea algo vital que deben aprender.

EDO - Es muy importante delegar las responsabilidades en los colaboradores, ya que es una de las bases del empoderamiento o Empowerment, que favorece la integración del colaborador en la organización y su identificación para con la organización.

ASC - Se debe delegar lo que el colaborador puede asumir dentro de su puesto de trabajo. Ayudaría a que se ejercite principalmente en temas de comunicación, toma de decisiones, negociación y resolución de conflictos.

CDO - Se debe empoderar a los colaboradores, siempre y cuando se asegure de que estén preparados para ello, ya que de lo contrario puede que se desmotiven al ver que no están dando la talla para lo que se les delegó. Es importante como forma de motivación.

➤ **¿Qué tan beneficiosa es la autonomía en la toma de decisiones por parte de los colaboradores? ¿En qué situaciones se debería permitir esta autonomía?**

CRH - Es beneficiosa, porque les permite asumir responsabilidades e involucrarse directamente con los objetivos de la empresa. Sin embargo, considero que situaciones que puedan involucrar pérdidas para la empresa deben estar supervisadas por sus jefes.

EDO - Es beneficiosa en la medida que da al colaborador la oportunidad de implicarse con la organización, contar con información sobre las consecuencias de tu trabajo. Se deberá permitir la autonomía en la toma de decisiones en todas y aquellas responsabilidades anexas a sus funciones, de forma que el flujo sea más dinámico y el colaborador tenga el poder de rectificación.

ASC - Beneficioso en el sentido que los ayuda a prepararse a diferentes escenarios y a asumir nuevos retos si lo hace bien. Se debe permitir autonomía cuando el jefe ha percibido que ante determinadas situaciones, sus colaboradores han respondido a la medida de lo esperado.

CDO - Considero que el empoderamiento a los colaboradores debe ser medido, es decir, comenzando de menos a más, ya que no todos en un inicio están en la capacidad de hacerse cargo de responsabilidades grandes, pero a medida que van aprendiendo y

mejorando si pueden lograrlo. Depende la situación, por ejemplo si hay alguna toma de decisiones importante, no debe ser un colaborador quien la tome o realice todo el trabajo, sino que el Jefe debe estar junto con él y compartir la responsabilidad.

➤ **¿De qué manera se puede evitar errores en el trabajo? ¿El jefe juega un papel importante en esto?**

CRH - Los errores son normales, pero si tu jefe te apoya y te enseña, es muy probable que las equivocaciones no sean tomadas como errores sino como oportunidades de aprendizaje.

EDO - Como he indicado en la pregunta anterior, una forma de evitar errores es conceder autonomía, para agilizar las decisiones, y es este sentido que el jefe tiene una importancia crucial al ser capaz de delegar en el colaborador.

ASC - Se puede evitar errores si el trabajador ha tenido de cerca un proceso de inducción al puesto y acompañamiento por parte de su jefe o compañeros. El jefe sí juega un rol importante por dos aspectos: Demuestra su liderazgo y ofrece acompañamiento en el momento que explica el tipo de trabajo que debe realizar.

CDO - Considero que los errores en el trabajo son inevitables, pero si pueden minimizarse o en todo caso anticiparse. El jefe juega un rol importante ya que es quien delega las responsabilidades a su personal sabiendo cómo trabaja cada uno de ellos y por supuesto siempre tiene que hacerles seguimiento para saber si han tenido inconvenientes.

➤ **¿Los retos u objetivos a alcanzar, en el área de trabajo, los debe proponer el jefe directo o debe ser propuesto de manera conjunta con el colaborador?**

CRH - Debe ser de acuerdo con los objetivos de la empresa y el jefe debe delimitar la estrategia en base a eso. Sin embargo, el trabajador también debe poder dar su opinión, ya que podría ser beneficioso para el negocio y así se sentirían más involucrados con la empresa.

EDO - Para la correcta autonomía es importante que los retos u objetivos se propongan de manera conjunta, de forma que el colaborador se implique directamente.

ASC - Debe ser propuesto en conjunto por el área pero tomando como base los planes estratégicos de la organización.

CDO - Considero que algunos los debe proponer el jefe directo como los objetivos estratégicos de los que dependen los resultados, pero hay otros que si pueden ser propuestos en conjunto con los colaboradores.

➤ **¿Cómo se pueden generar espacios de relaciones sociales en el trabajo?**

CRH - Con reuniones de camarería y relaciones de trabajo abiertas.

EDO - Las relaciones sociales se generan en reuniones laborales, con la celebración lo que se llama en desarrollo organizacional Círculos de Desarrollo en los que intervienen el conjunto de colaboradores, y muy importante generar espacios para el acercamiento informal.

ASC - Existe un sinfín de opciones: Los conocidos petitcomites donde se intercambian idea u opiniones de la situación del área, reuniones fuera de la oficina, celebraciones para hacer espacios de compartir, outdoors con la participación de todos, etc.

CDO - A través de actividades de integración, no sólo aquellas que se realicen fuera de la organización, sino también actividades que involucren a los colaboradores y jefes, tales como celebraciones de cumpleaños, reconocimientos públicos, etc.

➤ **¿Cómo se debe dar la relación jefe-colaborador? ¿Esta debe ser vertical, horizontal, depende mucho del contexto?**

CRH - Depende del contexto, de la cultura de la empresa y de los estilos de cada jefe, debido a que, de otra manera, cualquier otra reacción podría verse forzada.

EDO - Va a depender del contexto, efectivamente, pero la tendencia en el desarrollo de las organizaciones es que la relación será cada vez más horizontal.

ASC - De acompañamiento y mentoring, actualmente se está considerando la figura del jefe como líder couch, ello es vital para mantener la sinergia y trabajo colaborativo en las áreas de una empresa. Con respecto a la verticalidad/horizontalidad, depende mucho del contexto, mientras que en empresas privadas existe lo primero, en entidades públicas no lo es tanto.

CDO - Considero que debe ser de ambas formas dependiendo del contexto. Hay situaciones en las cuales la relación debe ser vertical, pero hay otras en las que puede ser horizontal y es esta la que debe predominar siempre y cuando no afecte la forma de trabajo.

➤ **¿Qué tan importante es para un colaborador sentir el apoyo de su jefe directo o compañeros de trabajo?**

CRH - Es muy importante, ya que, al ser el trabajo el lugar en el que más pasas tiempo durante el día, el tener un sistema de soporte generara que se sienta más confiado en el trabajo, lo cual se traduce en productividad.

EDO - Es crucial para la implantación de un sistema basado en el empoderamiento del colaborador en el que se delegue y se de autonomía. Y esta es una dimensión muy importante en el clima laboral.

ASC - Vital, a menos que tenga otro puesto del que se requiera autonomía, si no, el trabajador estaría destinado a irse.

CDO - Es muy importante y vital en mi opinión, ya que de eso depende la motivación para que realice su trabajo.

➤ **¿Considera que un colaborador que percibe apoyo por parte de su organización tiene un mayor compromiso y lealtad con la misma?**

CRH - Sí, porque siente que la organización lo considera como una persona y no como un número más, lo cual afianza su compromiso afectivo con la empresa.

EDO - Si, por supuesto, creo que cuando un colaborador disfruta de autonomía y confianza de su feje y por ende de la organización, éste es un colaborador más comprometido con los objetivos organizacionales y la rotación por cese es menor.

ASC – Definitivamente sí.

CDO - Es un factor importante, sin embargo, no sólo debe ser de su organización sino también de su jefe.

Evaluación de Desempeño

➤ **¿Cómo definiría el desempeño laboral?**

CRH - Es los resultados que tiene un trabajador en su puesto de trabajo y su organización.

EDO - El desempeño laboral es el modo en que los colaboradores realizan su trabajo de forma eficaz para la consecución de los objetivos de la organización. Uno de los factores cruciales para un buen desempeño laboral es la motivación de colaborador y el ambiente de trabajo, y que como sabemos influyen en el buen clima laboral.

ASC - Como la capacidad de identificar o percibir que uno es bueno o malo en un trabajo.

CDO - El desempeño laboral es la manera en que los colaboradores realizan su trabajo y se evalúa mediante la evaluación de desempeño.

- **Según su experiencia, ¿cuál es la importancia de realizar la evaluación de desempeño en las organizaciones?**

CRH - Es importante, porque te permite conocer de una manera objetiva cómo está resultando un trabajador.

EDO - Por mi experiencia, es importantísimo y crucial realizar evaluaciones de desempeño a los colaboradores de la organización, así como a nivel departamental y superior. Siempre desde la óptica del desarrollo del personal.

ASC - Permite medir el nivel de conductas de los colaboradores con respecto a las metas estratégicas de la organización.

CDO - Es importante porque es una práctica necesaria evaluar el trabajo que realiza cada persona a fin de conocer si está yendo bien o no, si es no por qué no lo hace, si no está contento, si ya sus expectativas no son las mismas, etc. Con esto se busca que los trabajadores mejoren su rendimiento y por tanto, mejorar sus condiciones, si es necesario cambiar de área, si es necesario que se capaciten, etc.

- **¿Cuáles son los objetivos que debe buscar la evaluación del desempeño en las organizaciones?**

CRH - Debe buscar tener un punto de vista objetivo del desempeño del trabajador y debe buscar hacer notar al jefe y al trabajador cuáles son las fortalezas y las oportunidades de mejora.

EDO - El principal objetivo debe ser el desarrollo del personal, buscando la mejora en el desempeño del colaborador y cubrir las brechas de colaboración, capacitación, etc.

ASC - Conocer el diagnóstico en el que se encuentran los trabajadores y sobre ello saber en qué nivel de compromiso se encuentran para que sobre ello se apliquen programas de intervención a fin de mejorar u optimizar el proceso y cumplir con las metas de la compañía.

CDO - Pienso que el objetivo principal es medir el rendimiento y el comportamiento de los colaboradores y sobre esta base establecer su nivel de compromiso y contribución a los objetivos de la organización.

- **¿Qué beneficios conlleva el realizar la evaluación de desempeño tanto para las organizaciones como para los trabajadores?**

CRH - Para las organizaciones, saber el nivel de profesionales que tiene; y para los trabajadores, conocer sus virtudes y defectos laborales.

EDO - Es beneficioso para el colaborador en el sentido de tener la oportunidad de que la organización le apoye en la mejora de su desempeño a través de diversas herramientas como capacitación, revisión de objetivos alcanzables, cambio de funciones acordes al perfil, etc. Para las organizaciones es beneficioso en tanto que los colaboradores tienen un mejor logro de objetivos y por lo tanto organizacionales.

ASC - Para las organizaciones, permite que haya mayor productividad y por ende, sea más rentable. Por parte de los trabajadores, permite saber en qué nivel se encuentran y si tienen la posibilidad de tener una línea de carrera y/o planes de sucesión.

CDO - Implementación de políticas de compensaciones basadas en el desempeño, Detectar necesidades de capacitación y desarrollo, Establecer políticas de promoción y/o rotaciones hacia otras áreas y mejorar las relaciones jefe-subordinado basadas en la confianza mutua a través de las reuniones de feedback.

➤ **Desde su punto de vista, ¿qué importancia tiene la entrevista de retroalimentación del desempeño?**

CRH - Es muy importante, porque muchas veces los puntos de vista no están en sintonía, por lo cual una reunión en la que se discutan estos resultados puede acortar los gaps que se tengan entre el trabajador y el jefe.

EDO - Es muy importante la realización de las entrevistas con el colaborador para la revisión de la evaluación del desempeño y el seguimiento continuo de ambas partes para la implementación de medidas correctivas y opiniones tanto del jefe como del colaborador, debe ser un trabajo conjunto y es importante la retroalimentación para la consecución de los objetivos y revisión de oportunidades de mejora.

ASC - Permitirá que el trabajador conozca de su propio jefe, en qué está bien y en qué debe mejorar, con el compromiso de que habrá mejoras o que se debe mantener en el nivel que está, le permitirá conocer cuáles son también sus oportunidades de crecimiento.

CDO - Es muy importante justamente por lo indicado en el último punto de los beneficios, es decir, mejorar las relaciones entre jefe y subordinado.

Para el presente estudio, se utilizó una encuesta de evaluación del desempeño que considera 6 dimensiones (orientación a resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización). De acuerdo con este postulado y basándose en sus conocimientos y experiencia, por favor, responda las siguientes preguntas:

- **¿Considera que las relaciones entre los colaboradores influye o tiene relación alguna con el desempeño? ¿De qué manera?**

CRH - Sí, debido a que si uno no se siente cómodo, es probable que el desempeño se vea afectado.

EDO - Las relaciones entre los colaboradores son cruciales para el buen desempeño de éstos, ya que con ello se favorecen aspectos como la transmisión de información, el trabajo colaborativo, etc.

ASC - Sí, por un principio básico y común en todos: el modelado: si un trabajador hace bien algo y es recompensado, sus pares se alinean a ello, caso contrario, si hace algo mal y lo castigan, se le extinguirá ese comportamiento y el resto tampoco lo hará, por ende, si hay una relación con el desempeño al momento que alguien hace algo mal y no le dicen nada, el resto copia o imita esa figura.

CDO - Considero que tienen relación más que influencia, porque un buen clima entre los compañeros siempre es importante y va a generar un sentido de equipo que permitirá trabajar mejor, pero no necesariamente debería influir en el desempeño de una persona, ya que eso considero que es algo personal y profesional.

- **¿La supervisión por parte del jefe debe ser influyente para la consecución de los objetivos?**

CRH - Sí, porque sin ella el trabajador no tendría una guía clara de que es lo que se espera de él.

EDO - Es necesario que exista supervisión del jefe, en la medida correcta para favorecer la consecución de objetivos, o bien puede ser otra persona encargada de monitoreo y seguimiento que reporte directamente al jefe, el cual intervendrá en los casos que sea necesarios.

ASC - No siempre, si un trabajador hace sus cosas sin supervisión, dicha supervisión debe ser orientada hacia otros que sí la necesitan.

CDO - Si debería, pero siempre y cuando no sea una supervisión apremiante sino más bien que guíe a los colaboradores hacia la consecución de objetivos.

➤ **¿De qué manera la supervisión influye en el desempeño de los colaboradores?**

CRH - Dependiendo del tipo de supervisión, puede ser positivo o negativo. Si es una crítica con intención de desmoralizar, va a bajar el desempeño; por lo contrario, una que busca la mejora del trabajador puede motivarlo a hacer un mejor trabajo.

EDO - Puede influir positiva o negativamente dependiendo del perfil del colaborador, por eso es que en muchas organizaciones existe un puesto que se encarga del monitoreo y seguimiento de los objetivos para la detección de posibles estancamiento al respecto.

ASC - Influye cuando la supervisión viene de la mano con el acompañamiento, con el seguimiento y el liderazgo que ejerce el supervisor.

CDO - Pienso que influye porque de ser una apremiante el colaborador se va a sentir oprimido y que su opinión no cuenta, pero si la supervisión es como una guía el efecto sería distinto.

➤ **¿Es preferible una supervisión constante o al final del proyecto?**

CRH - Es preferible que se supervise de acuerdo con cada proyecto. Si es un proyecto simple, al final, es suficiente. Sin embargo, si es algo complejo y el trabajador no está listo, sí debe haber mayor supervisión.

EDO - En mi opinión y según mi experiencia la supervisión debe ser constante, para tener la oportunidad de implementar medidas correctivas en situaciones de riesgos.

ASC - Va a depender de cómo avancen las cosas, no necesariamente constante pero si con reuniones periódicas dependiendo de si se avanza bien o no en el proyecto.

CDO - Dependiendo del proyecto y de la persona que lo lidera consideraría si la supervisión debe ser constante o intermedia.

➤ **¿Cómo manejar un equipo de trabajo que se mantenga motivado y logre los objetivos propuestos?**

CRH - Con una actitud transparente y bastante comunicación.

EDO - Es indispensable que en un equipo de trabajo el líder favorezca la disponibilidad de información por igual a la totalidad de los integrantes, y la colaboración entre ellos. Para ello es indispensable fomentar un clima laboral favorable.

ASC - El principal motivo es mantenerlos motivados y darle las reglas del juego claras desde el inicio, si un trabajador no conoce hacia donde se orienta su área, no podrá saber

qué objetivos debe cumplir, ello sin descuidar los beneficios que la empresa debe ofrecer.

CDO - Considero que una buena forma es mediante el ejemplo, un jefe líder generalmente enseña y aplica sus propios principios tanto dentro como fuera del trabajo, y eso es un modelo para sus colaboradores quienes al ver a un líder así se sentirán motivados para realizar su trabajo y cumplir con los objetivos.

➤ **¿El contar con normas, procedimientos y políticas claras influye en el desempeño?
¿De qué manera?**

CRH - Al tener claras las expectativas de la organización hacia los trabajadores, esto puede ayudar a que sientan que hay claridad en las ideas y puedan hacer un buen trabajo. Sin embargo, si son procedimientos defectuosos, pueden desmotivarlo.

EDO - Efectivamente es muy importante que estos sean sencillos y entendibles por los colaboradores, para que se evite la burocracia innecesaria, favoreciendo así el desempeño y la relación entre colaboradores de diferentes responsabilidades. (Por ejemplo Administración /Logística con Producción).

ASC - Sí, porque si hay mucha parte burocrática, puede volver mecánico algunas funciones o si se desea ascender, habría que cubrir demasiados requerimientos para hacerlo.

CDO - Considero que estos son importantes e influyen porque así los colaboradores tienen claro que sucede y que no, sino tienen un buen desempeño, es decir en políticas remunerativas, ascensos, etc.

➤ **En una organización burocrática, ¿cómo influirá esto en los resultados y en el trabajo en equipo?**

CRH - Si una organización tiene muchas trabas, es probable que los trabajadores pierdan motivación, ya que sentirán que tienen trabas innecesarias.

EDO - Según mi experiencia y opinión, cuando la organización es muy burocrática, los colaboradores trabajan bajo la premisa de evasión de responsabilidades afectando de forma negativa el trabajo en equipo y colaborativo.

ASC - Los traería abajo.

CDO - En una organización así, influye porque generalmente las gestiones son más engorrosas, tal es así que de necesitarse una capacitación esta podría demorar o en otros casos no darse por las gestiones, lo que influiría en la motivación y desempeño laboral.

Clima organizacional y desempeño laboral

➤ **¿Considera que existe relación entre estas dos variables? ¿Por qué?**

CRH - Sí, debido a que una persona que trabaja en un lugar que no lo hace feliz hará todo con desgano, lo cual se traducirá en resultados mediocres.

EDO - En mi opinión la relación entre las dos variables es directa y positiva, que cuando en la medición de clima laboral se observa una tendencia positiva, es decir, que el clima laboral mejora respecto del año anterior, va acompañado de un aumento en el desempeño de los colaboradores.

ASC - Sí, porque con un buen o mal desempeño, el clima laboral subiría o bajaría.

CDO - Sí considero que ambas variables tienen relación porque un buen clima generalmente influye en el desempeño laboral de los colaboradores y viceversa.

➤ **¿Considera usted que un adecuado clima organizacional conlleva a un mejor desempeño laboral de los colaboradores? ¿Por qué?**

CRH - Sí, porque, al tener un mejor clima, las personas tienen una mejor actitud hacia su trabajo, lo cual los hace querer tener mejores resultados.

EDO - Creo que cuando en una organización el clima organizacional es adecuado, efectivamente existe una mejora en el desempeño de los trabajadores, ya que ello implica una buena percepción del colaborador respecto de su trabajo y hacia su aportación a la organización, así como el compromiso del colaborador tanto con sus responsabilidades, como hacia la consecución de sus objetivos y los de la organización. Esta situación sigue favoreciendo la mejora del clima laboral.

ASC - Definitivamente, si todos trabajan y lo hacen bien, entonces esa percepción redundará en un buen clima laboral.

CDO - Sí lo considero porque cuando una organización tiene un buen clima los colaboradores se sienten más contentos, más motivados, y eso influye en su productividad, compromiso y cumplimiento de objetivos.

