

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO INCASUR S.A EN LA PROVINCIA DE AREQUIPA 2013”.

**Tesis presentada por la Bachillers:
Revilla Aza Percy Pascual
Meza Arenas Richard Alfredo**

**Para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración de Empresas**

AREQUIPA – PERU

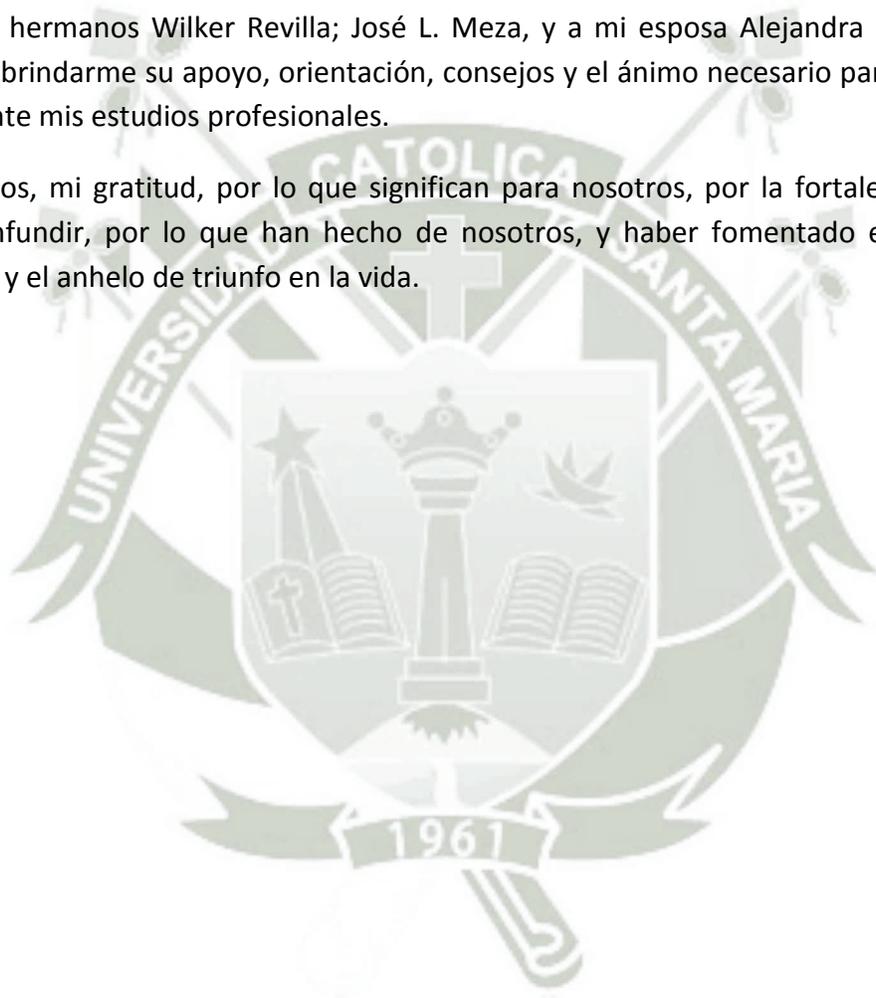
2013

DEDICATORIA

A nuestros padres Percy Revilla, Zenobia Aza y José Meza,..... Arenas; porque creyeron en nosotros, porque permanentemente nos apoyaron y alentaron, contribuyendo incondicionalmente al logro de nuestras metas y objetivos propuestos, enseñándonos con el ejemplo a ser perseverantes.

A nuestros hermanos Wilker Revilla; José L. Meza, y a mi esposa Alejandra Pacheco de Revilla por brindarme su apoyo, orientación, consejos y el ánimo necesario para culminar exitosamente mis estudios profesionales.

A todos ellos, mi gratitud, por lo que significan para nosotros, por la fortaleza que nos supieron infundir, por lo que han hecho de nosotros, y haber fomentado el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.



AGRADECIMIENTO

A Dios por habernos dado la existencia y permitido llegar al final de la carrera.

A nuestras familias por demostrarnos que todo lo que nos proponemos en la vida con esfuerzo, sacrificio y constancia se puede alcanzar.

A la Universidad Católica De Santa María, y a los docentes que forman parte del Programa Profesional de Administración de Empresas por permitirnos la formación profesional que hoy hemos alcanzado.

A los trabajadores de la caja Inca Sur, por toda la colaboración prestada para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación y por darnos la oportunidad de complementar nuestra formación profesional.



INDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	1
<u>CAPITULO I</u>	
<u>PLANTEAMIENTO TEORICO</u>	2
1. Problema	2
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.2. Campo, Área y Línea	3
1.3. Tipo de Problema	3
1.4. Matriz de consistencia	4
1.5. Interrogantes Básicas	5
1.5.1. Interrogante Básica	5
1.5.2. Interrogantes específicas	5
1.6. Justificación	5
1.7. Objetivos de la Investigación	6
1.7.1. Objetivo General	6
1.7.2. Objetivos Específicos	6
2. MARCO TEORICO	7
2.1. Breve Reseña de la Empresa	7
2.2. Generalidades de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Incasur S.A	7
2.2.1. Quiénes somos	8
2.2.1. Visión	8
2.2.2. Misión	8
2.3. Grupo Económico	8
2.4. Desarrollo y Actividades de la empresa	9
2.5. Funciones principales de la empresa	10
2.6. Sector de Operaciones	10
2.7. Clientes	11
2.8. Competidores	11
Tabla N° 1: Principales Competidores	11
2.9. Estructura organizacional de la empresa	11
2.10. Ambiente laboral	12
3. MARCO CONCEPTUAL	13
3.1. Antecedentes de la Investigación	13
3.2. Cultura organizacional	13
3.2.1. Definición de la cultura organizacional	13
3.2.2. Características de la cultura organizacional	16
3.2.3. Clasificación de la cultura organizacional	18
3.2.4. Desarrollo de la cultura de una organización	20

3.2.4.1.	Creación y conservación de la cultura	21
3.2.4.2.	Comunicación de la cultura a los empleados	22
3.2.4.3.	Mantener viva la cultura de la Organización	23
3.2.5.	Implicaciones de la cultura para el desempeño y la satisfacción	26
3.2.6.	Cultura organizacional y productividad	26
3.3.	Clima organizacional	28
3.3.1.	Dimensiones del clima organizacional	30
3.3.2.	Tipos de clima organizacional	31
3.3.2.1.	Clima de tipo autoritario – explotador	31
3.3.2.2.	Clima de tipo autoritario – paternalista	31
3.3.2.3.	Clima de tipo participativo – consultivo	31
3.3.2.4.	Clima de tipo participativo – en grupo	32
3.3.3.	Factores que miden el clima organizacional	32
3.3.4.	Factores del medio ambiente externo e interno que afectan el clima organizacional	33
3.3.4.1.	Factores externos	33
3.3.4.2.	Factores internos	34
3.3.5.	Importancia del clima organizacional	35
3.3.6.	Diferencia entre el clima organizacional y cultura organizacional	38
3.3.6.1.	Clima	38
3.3.6.2.	Cultura	38
3.3.6.3.	Clima organizacional	38
3.3.6.4.	Cultura organizacional	38
3.3.7.	Clima organizacional y objetivo de la empresa	39
3.4.	Desempeño laboral	44
3.4.1.	Factores que influyen en el desempeño laboral	46
3.4.2.	Satisfacción laboral	48
3.4.2.1.	Factores determinantes en la satisfacción	49
3.4.3.	Involucramiento	50
3.4.4.	Empowerment	53
3.4.5.	Estrés	57
3.4.5.1.	Agentes del estrés	58
3.4.6.	Conflicto	62
3.4.6.1.	Proceso del conflicto	63
3.4.6.2.	Efectos	64
3.4.6.3.	Estrategias de resolución	65
3.4.7.	Valores	67
3.5.	Formulación de la Hipótesis	70

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL 71

4.	Técnicas e Instrumentos	71
4.1.	Técnica	71

4.2. Instrumentos	72
4.2.1. Material Bibliográfico	72
4.2.2. Cuestionario	72
5. Campo de Verificación	72
5.1. Ámbito	72
5.2. Temporalidad	72
6. Muestra	72
7. Población	72
8. Estrategias de Recolección de Datos	73
8.1. Criterios y Procedimientos	73
8.2. Coordinación con la empresa (toma de datos)	73
8.3. Organización	73
9. Recursos Necesarios	73
9.1. Humanos	73
9.2. Materiales	74
10. Cronograma	74
<u>CAPITULO III</u>	
<u>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</u>	75
11. Presentación y Análisis de los Resultados	75
11.1. Encuesta realizada a los trabajadores de la caja rural de ahorro y Crédito Incasur S.A.	75
Cuadro N° 1: Ha escuchado hablar de cultura organizacional	77
Gráfico N° 1: Ha escuchado hablar de cultura organizacional	77
Interpretación	78
Cuadro N° 2: Como define ud. a la organización de su empresa	79
Gráfico N° 2: Como define ud. a la organización de su empresa	79
Interpretación	80
Cuadro N° 3: Se siente identificado con la empresa	81
Gráfico N° 3: Se siente identificado con la empresa	81
Interpretación	82
Cuadro N° 4: Está satisfecho con su salario	83
Gráfico N° 4: Está satisfecho con su salario	83
Interpretación	84
Cuadro N° 5: De que manera la empresa recompensa su trabajo	85
Gráfico N° 5: De que manera la empresa recompensa su trabajo	85
Interpretación	86
Cuadro N° 6: Cuanto tiempo le gustaría trabajar en la empresa	87
Gráfico N° 6: Cuanto tiempo le gustaría trabajar en la empresa	87
Interpretación	88
Cuadro N° 7: Variedad de puestos en la empresa	89
Gráfico N° 7: Variedad de puestos en la empresa	89

Interpretación	90
Cuadro N° 8: Hay suficientes trabajadores en la empresa	91
Gráfico N° 8: Hay suficientes trabajadores en la empresa	91
Interpretación	92
Cuadro N° 9: Los jefes comparten las decisiones de la empresa con los trabajadores	93
Gráfico N° 9: Los jefes comparten las decisiones de la empresa con los trabajadores	93
Interpretación	94
Cuadro N° 10: Cuales son las reglas más importantes de la empresa	96
Gráfico N° 10: Cuales son las reglas más importantes de la empresa	96
Interpretación	97
Cuadro N° 11: De que manera fue capacitado en la empresa	98
Gráfico N° 11: De que manera fue capacitado en la empresa	98
Interpretación	99
Cuadro N° 12: Como es el clima laboral en la empresa	100
Gráfico N° 12: Como es el clima laboral en la empresa	100
Interpretación	101
Cuadro N° 13: Cuando ud. Ingreso a trabajar encontró apoyo laboral dentro de la empresa	102
Gráfico N°13: Cuando ud. Ingreso a trabajar encontró apoyo laboral dentro de la empresa	102
Interpretación	103
Cuadro N° 14: Los jefes tienen una visión clara hacia donde va la empresa	104
Gráfico N° 14: Los jefes tienen una visión clara hacia donde va la Empresa	104
Interpretación	105
Cuadro N° 15: Recibe un buen trato independientemente a la posición que tiene en la empresa	106
Gráfico N° 15 Recibe un buen trato independientemente a la posición que tiene en la empresa	106
Interpretación	107
Cuadro N° 16: Cree ud. Que el estrés es desfavorable en el desempeño laboral	108
Grafico N° 16: Cree ud. Que el estrés es desfavorable en el desempeño Laboral	108
Interpretación	109
Cuadro N° 17: Ha tenido problema con algún trabajador de la empresa	110
Gráfico N° 17: Ha tenido problema con algún trabajador de la empresa	110
Interpretación:	111
Cuadro N° 18: Recibe apoyo de empresa	112
Gráfico N° 18: Recibe apoyo de empresa	112
Interpretación	113

Cuadro N° 19: Los jefes se preocupan por los empleados de la empresa	114
Gráfico N° 19: Los jefes se preocupan por los empleados de la empresa	114
Interpretación	115
Cuadro N° 20: Hay favoritismo en la empresa	116
Gráfico N° 20: Hay favoritismo en la empresa	116
Interpretación	117
12. Conclusiones	118
13. Recomendaciones	120
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXO	



INTRODUCCIÓN

Las instituciones que están dentro del sistema financiero, para prestar operaciones comerciales, económicas, financieras y de servicio es necesario, que logren altos niveles de calidad que les permita su procesamiento y fidelización de sus clientes.

La existencia de muestras que permitan un buen servicio en el sistema financiero Caja Rural de Ahorro y Crédito Incasur S.A. – Arequipa 2013, lo centralizamos en el diagnóstico del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral que posea y desarrollen los colaboradores de dicha institución.

Para ello se dio a conocer algunos aspectos de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Incasur S.A., como las características principales de agencias sometidas a estudio, se sometió a evaluación las habilidades sociales y desempeño laboral, se procedió a calificar el sistema organizacional en relación al puesto, prestaciones jefe inmediato, compañeros, integración familia – trabajo y capacitación, a través de ello plantear propuestas de mejoramiento teniendo en cuenta los aspectos mencionados, decidimos desarrollar el tema titulado “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Incasur S.A. en la provincia de Arequipa 2013”. De esta manera ponemos a consideración de los miembros del Jurado el presente estudio para su revisión, aprobación y correspondiente exposición.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO TEORICO

1. Problema

“El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Incasur S.A. en la provincia de Arequipa 2013”.

1.1. Planteamiento del Problema

Hemos observado que en ocasiones se suscitan quejas de los clientes debido a que manifiestan que la atención les demora más tiempo del que esperan; o que el personal les atiende de una manera muy rápida como automatizada, y a su vez pueden existir desavenencias entre los mismos trabajadores, lo cual repercute indudablemente en el trato que estos brindan a los clientes. Además algunos trabajadores pueden presentar estrés debido a ciertas condiciones laborales, inestabilidad laboral, contratos temporales, sobrecarga de trabajo, bajos salarios, entre otros que ocasionan desgano y bajo rendimiento para realizar sus actividades laborales, lo cual denotaría que posiblemente tengan las suficientes habilidades sociales para desempeñarse eficazmente en su puesto de trabajo a pesar de la presión impuesta en el mismo.

Cabe mencionar que se ha elegido como campo de trabajo la caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A, debido a que es una institución bancaria, a la misma diariamente acude un importante número de clientes que confía sus actividades económicas y financieras en la institución, esperando que el personal que labora en la institución le brinde una óptima y cordial atención, por lo que consideramos que es importante que en la institución existan buenas relaciones laborales que determinen el clima organizacional y que a su vez, que el personal tenga suficientes habilidades sociales que le ayuden a desempeñarse en su puesto.

Debido a estos hechos es que se tomó la decisión de realizar este trabajo porque consideramos que el clima organizacional podría influir en el desempeño laboral de las agencia de la caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A., por lo cual se podrían aplicar acciones dirigidas a la mejora de las habilidades sociales y por ende del clima organizacional.

Esperamos que el estudio constituya un aporte que contribuya a que el personal de la institución tenga siempre en cuenta la importancia de las habilidades sociales que a su vez beneficiará grandemente el clima organizacional de la institución, pues así los trabajadores tendrán mejores oportunidades de desarrollo personal.

1.2. Campo, Área y Línea

- a) Campo : Ciencias Administrativas
- b) Área : Administración
- c) Línea : Desempeño Laboral

1.3. Tipo de Problema

La investigación que se plantea corresponde a un problema descriptivo comparativo, es decir que estará referido a la descripción y comparación de como el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la caja Incasur.



PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	Ext. Var. 1	Ext. Var. 2	Ext. Var. 3	INDICADOR	TECNICA	INSTRUMENTO
<p>El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja rural de ahorro y crédito Inca Sur en la provincia de Arequipa 2013.</p>	<p>General</p> <p>Análisis como el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Inca Sur, arequipa 2013.</p>	<p>Dado que: el clima organizacional es una percepción colectiva que tiene los trabajadores de la Caja rural de ahorro y crédito Inca Sur.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>clima organizacional</p>	<p>cultura</p> <p>clasi ficación de la cultura</p>	<p>fuerte</p> <p>debil</p>	<p>mayor numero de recompensas</p> <p>numero de trabajadores limitatos a explotar su conocimientos</p>	<p>Observacion</p>	<p>Formato de encuesta</p>	
	<p>Específico</p> <p>Establecer como es el desempeño, labor de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Inca Sur, Arequipa 2013.</p> <p>Establecer como es el desempeño, labor de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Inca Sur, Arequipa 2013.</p> <p>Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Inca Sur, Arequipa 2013.</p>	<p>Es probable que: Realizado el presente trabajo de investigación podamos determinar que factores del clima organizacional están influenciado en el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja rural de ahorro y crédito Inca Sur.</p>	<p>Variable Dependiente</p> <p>Influencia en el desempeño laboral</p>	<p>Satisficacion</p> <p>Involucramiento</p> <p>Estrés</p> <p>Conflicto</p>	<p>factores</p> <p>Dimensiones</p> <p>Agentes</p> <p>Efectos</p>	<p>Numero de recompensas</p> <p>Numero de trabajadores identificados con la empresa</p> <p>Cantidad de trabajo</p> <p>Numero de trabajadores con preferencia</p>	<p>Observacion y Encuesta</p> <p>Observacion y Encuesta</p>	<p>Formato de encuesta</p> <p>Formato de encuesta</p>	

1.5. Interrogantes Básicas y Específicas

1.5.1. Interrogante Básica

- ¿Cómo es el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A., Arequipa 2013?

1.5.2. Interrogantes Específicas

- ¿Cómo es el clima organizacional de la caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A., Arequipa 2013?
- ¿Cómo es el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A., Arequipa 2013?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A., Arequipa 2013?

1.6. Justificación

Se considera que la presente investigación es relevante, pues resulta muy importante analizar el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A.

Es una empresa financiera dirigida al sector de las MYPE y consumo, centrando sus actividades inicialmente en la Ciudad de Arequipa.

Ofrecen colocación de créditos y captación de ahorros, además están plenamente involucrados en la capacitación y desarrollo sostenido de los empresarios de la Micro y Pequeña empresa. Asimismo, ofrecen una línea de salud otorgada de manera paralela al crédito.

De allí también la conveniencia de la presente investigación, pues incrementa el conocimiento sobre el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A. en la provincia de Arequipa 2013.

La relevancia social o humana se da porque el mayor conocimiento sobre esta materia, contribuirá a establecer soluciones para resolver el problema de estudio.

En relación a la relevancia metodológica, la investigación aplicará instrumentos para la obtención de datos en el trabajo de campo. La investigación tiene también relevancia científica pues significa un aporte, es decir, un nuevo conocimiento al establecer metodológicamente el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A de la ciudad de Arequipa. Asimismo, tiene también relevancia contemporánea, pues el clima organizacional puede afectar el desempeño laboral de los trabajadores e impedir que éstas alcancen sus metas y objetivos, lo cual es un tema de permanente actualidad y de repercusión social, considerando las nuevas tendencias empresariales de calidad total y de certificaciones de calidad empresarial como las ISO.

Finalmente se dirá que el interés de los investigadores es genuino y la curiosidad por el problema elegido es real, lo que garantiza la culminación de la investigación; a lo que se agrega que ésta es factible realizarla y además es original.

1.7. Objetivos de la Investigación

1.7.1. Objetivo General

- Analizar como el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A., Arequipa 2013.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Establecer cómo es el clima organizacional de la caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A., Arequipa 2013.
- Establecer cómo es el desempeño laboral de los trabajadores de la caja Inca Sur, Arequipa 2013
- Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la caja Inca Sur, Arequipa 2013.

2. MARCO TEORICO



2.1. Breve Reseña de la Empresa

La Caja Rural de Ahorro y Crédito Incasur S.A.- Caja Incasur (en adelante la Caja o la Institución) es una empresa del sistema financiero, constituida en enero 2011, que inició sus operaciones en noviembre del mismo año. Su funcionamiento fue autorizado mediante Resolución SBS N° 10455-2011.

La Institución se dedica principalmente a otorgar financiamiento a las micro y pequeñas empresas de los diversos sectores económicos del país.

Al cierre del 2012, la Caja contaba con 45 empleados y dos oficinas en la provincia de Arequipa. Asimismo, registraba 1,803 clientes de créditos.

2.2. Generalidades de la empresa Comercio, Servicio e Inversiones S.A.



2.2.1. Quienes somos

Caja Rural de ahorro y crédito Incasur S.A., es una empresa integrante del Grupo Inca S.A.C., que con los años hemos dado pasos significativos que han permitido incrementar la cobertura y el acceso a las micro empresas.

Nuestro principal objetivo es constituirnos en un elemento fundamental de descentralización financiera y democratización del crédito.

El compromiso, honestidad, eficiencia y respeto son los valores que sostienen una relación duradera con nuestros clientes, a los cuales les brindamos lo mejor de nuestros servicios.

2.2.2. Visión

Ser una institución que contribuya al desarrollo personal y empresarial, facilitando el acceso a servicios financieros con productos innovadores y de vanguardia.

2.2.3. Misión

Proporcionar servicios financieros competitivos principalmente a los empresarios de la micro y pequeña empresa, así como a trabajadores dependientes. Contando para este fin con personal altamente calificado, comprometido con la institución y con el desarrollo de nuestro país.

2.3. Grupo Económico

La caja Rural de Ahorro y Crédito Incasur S.A., forma parte económica del GRUPO INCA S.A.C. El cual cuenta con más de 50 años de trayectoria y más de 7,300 colaboradores. El Grupo tiene presencia en el sector textil, farmacéutico, comercial, agroindustrial, turismo, financiero y de servicios. Así, entre las principales empresas del Grupo figuran Inca Tops, Incalpaca TPX, Albis, Agroinca

PPX y Colca Lodge. En el 2011, según datos de Perú Top Publications, sus ventas se estimaron en unos \$269 millones.



2.4. Desarrollo y Actividades de la Compañía

Caja Incasur inició sus operaciones con una cartera de colocaciones de aproximadamente S/. 1.5 millones, la cual recibió de Collagua (una ex-empresa del Grupo Inca). Dicha cartera estaba compuesta por créditos de aproximadamente unos 500 clientes, todos ellos trabajadores de las diferentes empresas del Grupo Inca.

Cabe señalar que el objetivo de Caja Incasur es otorgar financiamiento principalmente a los micro y pequeños empresarios. Además, la Institución brinda préstamos de consumo básicamente a través de descuentos por planilla. Asimismo, busca captar ahorros bajo la modalidad de depósitos a plazo, CTS y ahorros en general.

Actualmente, Caja Incasur cuenta con dos agencias ubicadas en la provincia de Arequipa, las cuales entraron en funcionamiento en noviembre 2011 y enero 2012.

2.5. Funciones principales de la empresa

Los servicios que ofrecen son:

- AHORRO:
 - Depósito Ahorro.
 - Depósito a Plazo fijo.
 - Depósito CTS.

- PRESTAMOS:
 - Crédito Personal.
 - Crédito Empresarios.
 - Crédito Hipotecario.

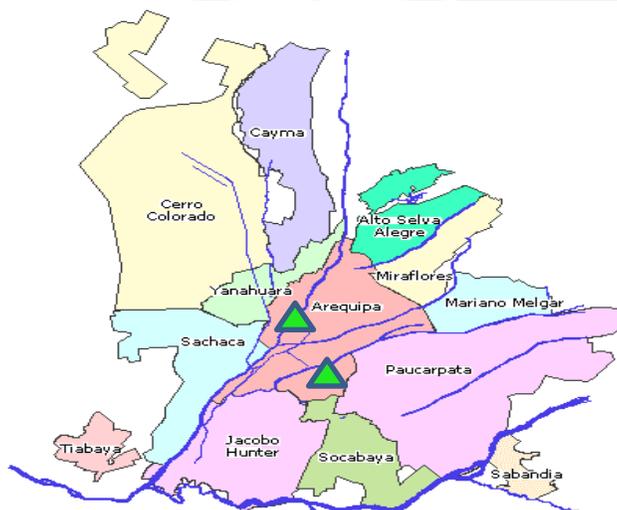


2.6. Sector de Operaciones

La caja Incasur como empresa participa en el sector de servicios financieros en las áreas de ahorro y crédito.

Brindamos servicios principalmente a las micro y pequeñas empresas, como también créditos personales e hipotecarios, así mismo el ahorro a plazo a fijo y el depósito de CTS.

Sus operaciones se realizan en las dos oficinas de la ciudad de Arequipa.



2.7. Clientes

La Caja Incasur de Arequipa brinda sus servicios a personas naturales y jurídicas.

2.8. Competidores

TABLA N° 1: PRINCIPALES COMPETIDORES

EMPRESAS
CAJA AREQUIPA
CAJA TACNA
CAJA SULLANA
COMPARTAMOS FINANCIERA
NUESTRA GENTE
NUEVA VISION
CREDISCOTIA
PRESTASUR
CAJA METROPOLITANA
CAJA CUSCO
CAJA PIURA

Fuente: Caja Rural de Ahorro y Crédito Incasur S.A
Elaboración: Propia

2.9. Estructura organizacional de la Empresa

Gerente General

Luis Felipe Pardo Olazábal

Gerente de Negocios

José Vela Rondón

Gerente de Operaciones y Finanzas

Andrés Benavides Corro

Gerente de Administración y Contabilidad

Úrsula Hermoza Polar

Gerente de Auditoría Interna

Gandia Aranibar Soto

Gerente de Riesgos

Paola Granda Campos

Gerente de Tecnología de la Información

Carlos Galdós Paredes

2.10. Ambiente Laboral

Al dirigir un grupo de diversos trabajadores es necesario cultivar un ambiente en el cual los trabajadores adviertan que son tratados con respeto, valorados y además que sean escuchados.

La comunicación en un ambiente laboral es un aspecto muy importante ya que esto permite la participación activa del trabajador dando como resultado que el trabajador se sienta útil.

Mientras más sientan que sus opiniones son tomadas en cuenta, mayor será el compromiso que asumirán para el desarrollo de la empresa logrando de esta manera que todos los trabajadores se sientan identificados con la empresa

3. MARCO CONCEPTUAL

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, a continuación se reseñan algunos antecedentes relacionados con estudios recientes realizados sobre el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral, así como las bases teóricas y la definición de los principales términos involucrados en el estudio.

3.1. Antecedentes de la Investigación

Una vez realizada la búsqueda para indagar sobre el problema a estudiar se pudieron obtener los siguientes antecedentes de trabajos sobre el objeto de estudio que permitirán fundamentar esta investigación.

- Armas Zavaleta, Marilin. Tesis: “Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en la editorial Vallejana de la Universidad Cesar Vallejo, provincia de Trujillo, diciembre 2010”, Escuela Académico Profesional de Administración, Universidad Cesar Vallejo.
- Álvarez Valverde, Shirley. Tesis: “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología Abril-Agosto 2011”, Escuela de Comunicaciones Sociales, Universidad Nacional de San Marcos.
- Marroquín Pérez, Stefani y Pérez Gutiérrez, Lorena. Tesis: “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”, Escuela de Ciencias Psicológicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Cabe resaltar que los trabajos de investigación encontrados, si bien es cierto permitirán fundamentar ciertos aspectos de esta investigación no guardan relación directa con el mismo.

3.2. Cultura Organizacional

3.2.1. Definición de la Cultura Organizacional

La cultura es un conjunto de símbolos y objetos, que son aprendidos, compartidos y transmitidos de una generación a otra por los miembros de

una sociedad, es un factor que determina, regula y moldea la conducta humana que comparten los miembros de una organización.

Las organizaciones son grupos sociales compuestas por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro del entorno en la cual se desenvuelve, logrando así su propósito.

Entonces la cultura organizacional es un conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa.

Según Robbins Stephen (1987), establece a la cultura organizacional que: “Es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra, dicho sistema es tras un análisis detenido de las características que considera la organización.”¹(pág. 439 y 440).

En tal sentido Chiavenato (1989), lo define como: “Un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas conjunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.”²

Para García y Dolan (1997), la cultura es “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.”³(pág. 33)

¹ Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. (7^a edición). México: Edit. Prentice Hall Hispanoamérica.

² Chiavenato, I. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw – Hill.

³ García y Dolan (1997). *La dirección por Valores. La dirección por Valores*. Madrid: Mc. Graw – Hill.

Fleury (1989), considera que: “cultura es un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominios.”⁴(pág. 22).

Freitas (1991), considera a la cultura organizacional como un: "poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión.”⁵

La definición más aceptada de cultura organizacional es la de Schein (1984): “Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.”⁶(pág.56).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se puede conceptuar a la cultura organizacional como la totalidad del comportamiento de las personas, que abarca sus pensamientos, lenguaje, actividades varias y sus relaciones con el ambiente laboral.

Por lo tanto, la cultura está directamente relacionada con la actividad social del grupo de trabajo, influyendo la experiencia de cada individuo, así mismo, el lenguaje, las costumbres, las creencias, supersticiones, el vestuario, la poesía, la música y la relación con la naturaleza.

⁴ Fleury (1989). *Cultura y Poder en las Organizaciones*.

⁵ Freitas (1991). *Reunión Bibliográfica*. Universidad de New York.

⁶ Schein (1984). *La cultura Empresarial y el liderazgo*. España: Edit. Plaza & Janes editores S.A.

3.2.2. Características de la Cultura Organizacional

Robbins (1987), propone siete características que deben ser consideradas dentro de cualquier empresa, que al ser combinadas revelan la esencia de la cultura de la entidad.

- **Autonomía individual:** Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tiene en la organización.
- **Estructura:** Es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
- **Apoyo:** Es el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- **Identidad:** Es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- **Desempeño - Premio:** Es el grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumento salarial, promociones), se basa en principios relativos al desempeño.
- **Tolerancia al conflicto:** Es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, como el deseo de ser honestos y francos ante la diferencia.
- **Tolerancia al riesgo:** Es el grado en que se alienta al empleado para que sea innovador y corra riesgos.⁷ (pág.440).

La autonomía individual, se refiere a la libertad que tienen los individuos para ejecutar determinada acción, que debe requerir una supervisión frecuente de un investigador externo y no sólo limitarse a la supervisión por parte de los mismos miembros de la entidad, porque ellos con

⁷ Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. (7^a edición). México: Edit. Prentice Hall Hispanoamérica.

el tiempo han adoptado la cultura de la misma y muchas veces la transmiten inconscientemente, considerando el comportamiento del empleado correcto, a lo cual no respondería de la misma manera si no se apegara a la cultura de la empresa por lo que se debe considerar a una persona que realice la supervisión que no labore en la entidad.

Todos los individuos deben cumplir con las normas que establezca la empresa, respetándolas y poniéndolas en práctica para favorecer e implementar la unidad y cultivar un mejor ambiente laboral.

La alta gerencia también debe poner de su parte, y demostrarle a sus subordinados que en realidad le preocupa sus intereses personales y la satisfacción de sus necesidades laborales, fomentando un alto grado de compañerismo, fidelidad, amistad, y sobre todo respeto, reconociéndoles el buen desempeño, puesto que, las aspiraciones determinan la cultura, y cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben el apoyo entusiasta de sus superiores; además, los individuos no sólo se deben identificar con su cargo o grupo de trabajo, sino que también con la organización en su totalidad, sintiéndose orgullosos de laborar en la entidad.

Dentro de la empresa se debe promover los conflictos funcionales, ya que estos ayudan a que el personal compita entre sí, para ir mejorando profesional y personalmente, sobre todo, porque estos elementos positivos se pueden utilizar para construir el futuro próspero de la empresa. La ambición de cada individuo, de ir escalando de puesto, funciona como un impulsor del sistema de valores y creencias de la organización.

También se debe tomar en cuenta las aportaciones creativas que puedan hacer los empleados para mejorar el funcionamiento de la organización y lograr el o los objetivos que las empresas se proponen.

Si todas las entidades relacionaran y pusieran en práctica estas siete características tendrían un personal altamente productivo, eficiente, sociable, responsable, y satisfecho con sus labores e identificado con la organización.

3.2.3. Clasificación de la Cultura Organizacional

Según Robbins (2004), la cultura de una empresa puede ser débil o fuerte. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente y cuanto más sean los miembros que acepten los valores y mayor su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura, en cambio, con una cultura débil nada de esto será posible.

Se distinguen ciertos aspectos que caracterizan a la cultura débil, los cuales son:

- La supervisión es estrecha y el personal tiene poca libertad en su trabajo.
- El puesto de trabajo es estandarizado y las reglas y procedimientos están debidamente formalizados.
- La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal.
- Los miembros de la organización solo se identifican con su grupo de trabajo.
- Se premia la fidelidad, el esfuerzo y la cooperación, es decir, que se desconectan los niveles productivos del personal.
- La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, por la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.
- Bajo propensión al riesgo no se estimula al trabajador a ser innovador.

Se debe entender a la cultura débil, como aquella donde las personas están como "encerradas" porque no pueden realizar bien su trabajo o llevarlo a cabo completamente, porque les ha sido impuesto un límite que no les permite explotar sus conocimientos por lo que han sido bloqueados;

además, con esto se daría lugar al desperdicio de tiempo porque a la otra persona que seguiría con el trabajo habría que explicarle todas las gestiones realizadas; esto rige así, porque la máxima autoridad muestra excesiva preocupación por la producción y deja en el olvido total a las personas, sin darse cuenta que son los elementos más importantes para que se lleve a cabo el funcionamiento de la empresa.

En este tipo de cultura los individuos se identifican sólo con su grupo de trabajo y se sienten excluidos de ciertas actividades que se realizan en la organización, porque las reglas son muy rígidas y existe elevada presión hacia los empleados.

Hay otros aspectos que caracterizan a la cultura fuerte, los cuales son:

- La supervisión es general y el personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo.
- Los puntos de trabajo son flexibles y las reglas y los procedimientos no son formalizados.
- La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
- Los miembros se identifican con la organización en su conjunto.
- Las compensaciones y ascensos que otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
- La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad de los conflictos funcionales, lo suficiente para que siga siendo viable y creativo.
- Existe una elevada propensión al riesgo, se alienta y se utiliza el talento creativo e innovador del personal.⁸(pág. 527)

⁸ Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10^a edición). México: Edit. Prentice Hall Hispanoamérica

Dentro de las culturas fuertes, existe un bajo nivel de presión hacia los empleados, lo que da lugar a que resuelvan los problemas a su cargo con toda libertad, consultando o realizándolo con la persona que ellos consideren que les sea de mucha ayuda, pero los mismos empleadores se prestan a ayudarles.

Las compensaciones que les otorgan se basan en su desempeño laboral ofreciéndoles altos cargos y por lo tanto buena remuneración, por lo que ellos hacen el mayor esfuerzo posible por ejecutar bien sus funciones, dando lugar a los conflictos funcionales o constructivos, porque todos buscan la manera de superarse, aportando grandes ideas de cómo mejoraría su funcionamiento la organización, siendo tomados en cuenta por las autoridades, generando un compromiso con algo superior al interés personal, ya que toda esa gran base de conocimientos será en beneficio de la entidad.

3.2.4. Desarrollo de la cultura de una Organización

Los puntos básicos para el desarrollo de la cultura de una empresa son:

- Orientar a la empresa hacia la acción, con el fin de que se cumpla.
- Orientar al cliente, todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Tener autonomía y decisión para fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
- Producir a través de la gente, se debe considerar a las personas como el activo más importante de la empresa; además, considerar como inversión el dinero destinado hacia ellos como fuente fundamental de mejoramiento.
- Comprometerse con los valores de la entidad, se debe hacer desde los niveles más superiores de la compañía.

- Estar pendientes de la organización, teniendo conocimiento de la misma, ya sea de sus fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas.

Para que la cultura de determinada organización se desarrolle, se debe promover el surgimiento de líderes que den aportes importantes a la empresa, pero sobre todo, se deben comprometer con los valores que posean a nivel organizacional, desde la máxima autoridad hasta todos sus subordinados, porque si las autoridades no lo hacen menos que los hagan los otros.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la entidad ciertas conductas inhibiendo otras. La cultura laboral alienta la participación y la conducta madura de los empleados y si estos se comprometen con la empresa y son responsables es porque la cultura de la organización se los permite; por lo que se debe considerar a la cultura como una fortaleza que encamina a las empresas hacia la excelencia y al éxito.

3.2.4.1. Creación y Conservación de la Cultura

Robbins (1987), plantea que la primera fuente para la formación de una cultura, son sus fundadores, porque ellos transmiten su sistema de creencias, actitudes y valores a sus primeros empleados, los que a su vez la adoptan y la van transmitiendo con el tiempo a los miembros que van formando parte de la empresa.⁹(Pág. 446)

La herencia que dejan los fundadores son los factores determinantes en el momento de la concepción como es la estructura dominante que expresan los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización como: la autonomía individual, la estructura o normas que establece la empresa, el apoyo, esto se refleja en la ayuda que brinda el gerente a su subordinado, la identidad que siente el empleado en el grupo y a nivel organizacional, el desempeño que realizan los trabajadores para realizar bien sus

⁹ Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. (7^a edición). México: Edit. Prentice Hall Hispanoamérica.

funciones, deben ser motivados con premios, incentivos, regalos, entre otros, la tolerancia al conflicto es parte de los empleados para evitar problemas a lo interno de la empresa, la tolerancia al riesgo es el miedo que tienen a la innovación de los retos que imponen riesgos de determinada actividad.

Cada organización crea una cultura que le es propia y se va desarrollando a medida que los nuevos miembros del grupo aprenden la conducta que es indispensable para que el grupo funcione, es por esta razón que obtienen el éxito deseado y contribuyen con las metas que se han propuesto.

Una empresa crea una cultura con el fin que los individuos se sientan identificados con ella, y que esta les otorga seguridad y respaldo.

3.2.4.2. Comunicación de la Cultura a los Empleados

La comunicación es el proceso más importante donde los empleados se interrelacionan con sus compañeros, para mantener un buen ambiente laboral.

La organización debe transmitirles la cultura a los empleados, en especial a los de nuevo ingreso, para que se base en las metas que se propone la empresa.

Los individuos en general están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo porque se están familiarizando con la empresa, pero como ellos quieren mantener su trabajo se les hace más fácil adoctrinarlos en el desempeño de las funciones que debe realizar en su cargo.

La socialización es un proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización en especial el servicio de la nación a través de la empresa, la lealtad ya que le deben a ésta los éxitos obtenidos, la armonía y cooperación porque debe existir compañerismo, ayudarle a alguien si tiene dificultad, voluntad para mejorar y aunque den la oportunidad de ir ascendiendo de cargo a

medida que van creciendo profesionalmente, cortesía y humildad porque el empleado debe ser cortés al dirigirse a sus compañeros, como a sus clientes, además adaptación y asimilación de las reglas que rige la empresa para cumplirlas con eficiencia y por último tener gratitud con la empresa que le abrió las puertas cuando lo necesitaban.

Los empleados al someterse al proceso de socialización se adaptaron a las normas que establece la organización, incluyendo métodos formales por ejemplo: la capacitación para tener conocimientos sobre la cultura de la empresa y métodos informales como: la asistencia de un líder que brinde la ayuda necesaria para realizar las tareas que se dificulten, es importante porque de la unión del grupo se determina la productividad en la empresa, las actitudes y pensamiento del comportamiento del personal.

La comunicación analiza políticas de redes para realizar actividades de comunicación a nivel organizacional, donde se regulan los procedimientos y las relaciones laborales, también se toman las decisiones para cumplir con las metas de la empresa y para informar de las actividades que se realizan a nivel de la misma.

Robbins (1987), plantea que la comunicación realiza funciones básicas en el interior de la empresa, porque controla el comportamiento de sus empleados, los motiva, hace que expresen sus ideas, lo que sienten, lo que piensan acerca de las funciones que le corresponden para afirmar los valores que les transmite la organización, esto facilita la toma de decisiones, la división de roles que influye en la forma de actuar de los individuos ya que estos deben adaptarse al pensamiento del grupo para adquirir un estatus o grado de prestigio en la empresa.¹⁰(pág. 209).

3.2.4.3. Mantener viva la cultura de la organización

Robbins (1987), plantea que cuando una empresa posee una cultura tiene que realizar actividades para conservarla, como dar premios,

¹⁰Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. (7^a edición). México: Edit. Prentice Hall Hispanoamérica.

incentivos económicos y materiales, capacitación y seminarios para afianzar los valores de la cultura original y la filosofía que heredaron los fundadores a todos los individuos de la organización.¹¹(pág. 447).

La finalidad del proceso de selección es identificar y contratar personas que tengan conocimientos, habilidades y capacidades para realizar varias tareas en el cargo y que puedan trabajar bajo presión para saber si soportan las exigencias que requiere su trabajo, también se evalúa el desempeño al realizar dichas tareas, y los valores y actitudes con lo que busca la empresa.

La alta gerencia también influye, en la conservación de la cultura, ya que los ejecutivos son los que la dirigen porque están al tanto de las aspiraciones que predominan en la mente colectiva de sus miembros, por lo tanto fijan normas que los subordinados deben cumplir a través de sus palabras y acciones para que se mantengan en una convivencia de respeto y armonía donde surgen lazos de amistad.

La socialización es el proceso de mayor importancia, porque los empleados se encuentran en un ambiente laboral nuevo y se adaptan a las leyes que se rigen en la empresa.

Es aquí en donde los empleados de nuevo ingreso adquieren los conocimientos necesarios para realizar bien sus actividades laborales.

La socialización es crítica cuando el empleado ingresa porque pasa por un proceso de tres etapas:

- Antes de la llegada: es el aprendizaje que trae el individuo, antes de ser contratado, son sus valores, creencias y actitudes que posee, por el cual se distingue de los demás participantes a optar al cargo que quiere desempeñar, por las habilidades con que cuenta para efectuar dichas tareas.

¹¹ Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. (7^a edición). México: Edit. Prentice Hall Hispanoamérica

- El encuentro: es cuando el empleado empieza a conocer y a adoptar las normas que establece la organización, empezando por un período de prueba, para ver si el nuevo miembro se adapta fácilmente a las reglas de la empresa y si corresponde a las expectativas que el individuo llevaba y la empresa tenía de él, es como una evaluación para saber el desempeño laboral.
- La metamorfosis: es cuando el trabajador ya ha pasado por los cambios necesarios y se siente seguro de lo que va a realizar es sus actividades laborales y domina las reglas de la empresa, las acata y socializa con sus compañeros, hasta el punto que ha desarrollado bien sus habilidades requeridas para el puesto de trabajo.

Las opciones de socialización introductoria son:

- Formal e informal: la formal es cuando a los empleados de reciente ingreso los colocan a parte de los demás trabajadores, para capacitarlos y brindarles la ayuda que requieren sus puestos de trabajo, la socialización informal seria que le dan mucha importancia a los trabajadores nuevos, los coloquen en el cargo, les expliquen sus funciones, sin ponerle una atención especializada.
- Individual y colectiva: es cuando el empleado por si solo se va adaptando mientras que en la forma colectiva es cuando desde el primer momento recibe el apoyo de sus compañeros de trabajo.
- Programada o aleatoria: es cuando el empleado basa sus funciones en lo que ha aprendido de un programa de aprendizaje mediante un modelo de enseñanza y la otra opción se refiere a que le individuo por sus propios medios averigua cómo son las cosas en la empresa.
- Inversión o desinversión: se refiere a que las cualidades y las calificaciones son óptimas para el cargo que está capacitado a

desarrollar bien sus funciones y la otra se refiere a que la empresa lo moldea a su conveniencia y le quita algunas características que él trae.

3.2.5. Implicaciones de la cultura para el desempeño y la satisfacción

El autor Robbins (1987), dice que: "los empleados se forman una impresión subjetiva general de la organización".¹²(pág. 457)

El desempeño de un empleado depende, en un grado considerable, de que sepa lo que debe hacer y lo que no debe hacer. Entender la manera correcta de realizar un trabajo, indica una socialización apropiada, más aún la evaluación del comportamiento de un individuo incluye qué tan bien se adapta a la organización.

Una socialización adecuada es un factor significativo que influye en el desempeño real de un trabajador y en la impresión que causa en los otros. Contratar personal cuyos valores no concuerdan con los de la empresa llevará a que los empleados no se sientan motivados, ni comprometidos y en cambio estén insatisfechos con su trabajo y la organización.

No se hace extraño que los empleados que no se adaptan, tienen una tasa mucho mayor de rotación que los individuos que tienen una buena correspondencia con los valores organizacionales. A toda empresa le interesa la productividad elevada, para lograrlo deben de tratar bien al personal, alentar a los gerentes y empleados que si tienen una buena idea la pongan en práctica, diseñar actividades de trabajo entre equipos y alentar a los integrantes para que se relacionen con miembros de otras funciones y otros niveles de autoridad.

3.2.6. Cultura organizacional y productividad

Como se sabe la calidad y competitividad son imperativos de toda organización que pretenda sobrevivir y desarrollarse. Los autores: Siliceo, Casares y González (1999), "Productividad", es toda actividad realizada con compromiso y conocimiento, para lograr el mejor resultado, optimizando

¹² Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. (7^a edición). México: Edit. Prentice Hall Hispanoamérica

los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa.¹³ (pág. 144-145).

La cultura motiva al personal hacia la excelencia y la calidad en todos los quehaceres de la empresa.

Para esto debe de existir un grado de apoyo de parte de los gerentes que deben practicar, defender, enseñar los valores, principios éticos del trabajo hacia los subordinados para que así los empleados creen un "espíritu productivo" a través de modelos educativos que generen y mantengan una cultura organizacional que forme actitudes de compromiso, creatividad, lealtad, responsabilidad y satisfacción de parte de los empleados hacia todos los miembros, con base en los valores de la organización.

Todo esto traducido en logros y resultados que beneficiaran a todos los que intervienen en el proceso productivo. Siliceo, Casares y González señalan seis dimensiones que permiten el logro de la auténtica y permanente productividad:

- Compromiso: conmigo mismo, con valores (personales, grupales, organizacionales y nacionales), con una misión, con el trabajo mismo, con una cultura organizacional que implica una obligatoriedad moral.
- Conocimiento: requiere de una capacitación y desarrollo permanente, el entrenamiento y la educación continua superan la obsolescencia, motivan al personal, fortaleciendo su compromiso y lealtad; se refiere a la formación de un espíritu productivo.
- Resultado: se trata de objetivos productivos, productos y servicios de calidad, cultura de calidad, son sistemas y estrategias que están basadas en los resultados de toda la empresa.
- Manejo racional de los recursos: es el aprovechamiento y uso eficaz y responsable de los recursos físicos, equipos, instrumentos, etc.;

¹³ Siliceo, Casares y Gonzales (1999). *Liderazgo, valores y cultura Organizacional: Hacia una organización competitiva*. España: MC Graw Hill/ interamericana.

implica su cuidado, respeto y mantenimiento, es decir, su uso racional y el cuidado del ecosistema.

- **Contribución:** es el deseo y la motivación de aportar, construir, ser responsables y trascender. Tener responsabilidad social y colaborar con el bien común, trabajando en equipo y buscando permanentemente la solidaridad y la capacitación humana.
- **Retribución:** Es el reconocimiento o compensación justa y equitativa, por la tarea y esfuerzo realizado, implicando la satisfacción, arraigo y mayor motivación en el trabajo.¹⁴

Como mencionan los autores, si las empresas llegaran a cumplir estas seis dimensiones lograrán una auténtica y permanente productividad, minimizando los gastos y aumentando las ganancias.

Para lograrlo no sólo se deben aplicar estas seis dimensiones a la empresa, sino también a los empleados, capacitándolos tanto en sus labores diarias y en otras áreas, para superar la obsolescencia y mantener al personal motivado, creando un sentimiento de compromiso con los valores, metas personales que cada empleado desea cumplir y esencialmente desarrollar la lealtad en toda la organización.

3.3. Clima Organizacional

El clima organizacional es la percepción compartida por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

Hoy en día se hace necesario que las empresas y las entidades públicas, desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento

¹⁴ Siliceo, Casares y Gonzales (1999). *Liderazgo, valores y cultura Organizacional: Hacia una organización competitiva*. España: MC Graw Hill/ interamericana.

humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.

Caligiore y Díaz (2003), Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional.¹⁵(pág. 644).

Caligiore y Díaz (2003), el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.¹⁶(pág. 656).

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

Caligiore y Díaz (2003), entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance

¹⁵ Caligiore, C y Díaz T. (2003). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA*. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia. Año 8 N° 24. Universidad del Zulia Maracaibo. Venezuela.

¹⁶ Caligiore, C y Díaz T. (2003). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA*. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia. Año 8 N° 24. Universidad del Zulia Maracaibo. Venezuela.

altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima.¹⁷

Dessler (1991), de allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales. En este sentido la estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización.¹⁸ (pág. 188)

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Litwin y Stinger (1968), el clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales.¹⁹

3.3.1. Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones son tres:

- **Dimensión funcional:** Se refiere a las diferentes funciones en las que el individuo se ve implicado en la organización.

¹⁷ Caligiore, C y Díaz T. (2003). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA*. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia. Año 8 Nº 24. Universidad del Zulia Maracaibo. Venezuela.

¹⁸ Dessler, G. (2003). *Organización y administración: Enfoque situacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

¹⁹ Litwin, G. y Stinger, R. (1968), *Motivation and organizational climate*. Boston: USA: Harvard University Press.

- **Dimensión jerárquica:** Referido al lugar que ocupa según su posición dentro de la organización (rol).
- **Dimensión inclusiva:** Correspondiente al aumento o disminución de la centralidad del individuo, en la organización.

3.3.2. Tipos de Clima Organizacional

3.3.2.1. Clima de Tipo Autoritario - Explotador

La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

3.3.2.2. Clima de Tipo Autoritario – Paternalista

Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

3.3.2.3. Clima de Tipo Participativo – Consultivo

Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los

subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima de los empleados, presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

3.3.2.4. Clima de Tipo Participativo – En Grupo

En la sistema de la participación en grupo la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, existe una relación de amistad, confianza entre superiores y los subordinados, hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

3.3.3. Factores que miden el Clima Organizacional

- **Métodos de mando:** Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.
- **Fuerzas Motivacionales:** Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo; temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero, ego, estatus social, la satisfacción o no.
- **Proceso de Influencia:** Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unida, en grupos, individual.
- **Proceso de Establecimiento de Objetivos:** Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuanto a los empleados, existe o no resistencia existe la aceptación, existe la participación.

- **Modos de Comunicación:** Se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.
- **Proceso de Toma de Decisiones:** Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión en donde se realiza y quienes participan.
- **Proceso de Control:** Es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de qué forma lo hace.

3.3.4. Factores del Medio Ambiente Externo e Internos que Afectan El Clima Organizacional

El clima organizacional se ve afectado por todo lo que pasa alrededor de él y de la organización. Es así, entonces que según Richard Hall, citado por Gordon, menciona que existen factores externos e internos y los describe de la siguiente manera.

"Los factores externos son los que afectan desde afuera a la organización, ósea, son todos aquellos que se encuentran interactuando con la organización a su alrededor".

"Los factores internos son los que afectan adentro a la organización, o sea, los factores que están interactuando con la organización desde ella".

3.3.4.1. Factores Externos

- **La cultura:** Constituida por el conjunto de reacciones, ideologías, valores y normas una sociedad en particular y que influye en el comportamiento del empleado y desde la percepción que éste tenga de la organización.
- **Tecnología:** Conjunto de sistemas y métodos aplicados para un propósito práctico que proporcionan mayor efectividad, afecta en cierta forma al desarrollo del clima organizacional, ya que ésta debe ser aceptada y desarrollada por los empleados.

- **Educación:** Es el nivel general de alfabetización de la población, y la proporción de personas con un alto nivel de preparación y capacitación afecta a la organización.
- **Política:** Es el arte, doctrina u opinión del gobierno de los estados que afectan al clima organizacional debido a las diferentes ideologías y políticas que prevalecen dentro y fuera de la empresa.
- **Legales:** Son los aspectos relacionados con los salarios, prestaciones e impuestos que afectan al clima organizacional dependiendo en cómo estos son percibidos por la organización y los empleados de la misma.
- **Sociológicos:** Las diferentes clases sociales que existan en un grupo de trabajo o departamento muchas veces hacen que las relaciones personales dentro de un mismo nivel jerárquico se deteriore.
- **Economía:** se refiere al comportamiento de las variables tales como: inflación, desempleo, tipo de cambio, tasas de interés créditos bancarios, etc., estos afectan la liquidez de las empresas y dependiendo de ellos, el empleado puede tener mejores condiciones de trabajo.

3.3.4.2. Factores Internos

- **En relación al puesto**
 - Conocimiento.
 - Satisfacción.
 - Superación.
 - Recursos.
- **En relación a los prestaciones**
 - Remuneración.

- Conocimiento de prestaciones.
- Beneficios.
- Prestaciones adecuadas.

- **En relación al Jefe inmediato**
 - Respeto y trato.
 - Apoyo, enseñanza y asesoramiento.
 - Desarrollo laboral.
 - Capacitación.
 - Opiniones.

- **En relación a los compañeros**
 - Ambiente sano y mutua ayuda.
 - Trato.
 - Confianza.
 - Apoyo y colaboración.

- **En relación a la integración familia – trabajo**
 - Tiempo.
 - Integración.

- **En relación a la capacitación**
 - Capacitación para desarrollo.
 - Preocupación en la capacitación.

3.3.5. Importancia del Clima Organizacional

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el

desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

García, N. (1995). Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan.²⁰

En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

²⁰ García, N. (1995). *Cultura y Postpolítica. El debate sobre la modernidad en América Latina*. México, CNCA

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas Colombianas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe revalorarse.

Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del que hacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la lateralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina "cultura organizacional". Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano

inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

3.3.6. Diferencia entre Clima Organizacional y Cultura Organizacional

El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

3.3.6.1. Clima

Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran sicometrías quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

3.3.6.2. Cultura

Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

3.3.6.3. Clima Organizacional

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad".

3.3.6.4. Cultura Organizacional

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u

normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

3.3.7. Clima Organizacional y Objetivos de la empresa

Entendemos bien el concepto de clima organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

Litwin y Stinger (1968), establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura,

responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

A continuación me permito realizar una breve descripción de lo que es cada uno de ellos, sin entrar en detalles, de cómo lograrlos y/o sostenerlos.

- a) **Estructura:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional.



Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

- b) **Responsabilidad:** Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

c) **Recompensa:** ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

d) **Desafío:** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

e) **Relaciones:** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

f) **Cooperación:** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

g) **Estándares:** Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

h) **Conflicto:** El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

- i) **Identidad:** Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el clima organizacional. La percepción se define como la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” y que como habíamos mencionado ya, es diferente en cada uno de los colaboradores.

La forma como se perciban cada una de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.²¹

Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la Cultura Organizacional.

La generación de un adecuado clima organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

La cultura interna positiva, es esencial en la búsqueda de un clima organizacional en donde los conflictos internos apenas tienen lugar, despertando un gran compromiso con la organización, creando además una imagen de empleador destacado entre sus competidores.

²¹ Litwin, G. y Stinger, R. (1968), *Motivation and organizational climate*. Boston: USA: Harvard University Press.

Por su parte, un clima organizacional negativo, repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por “desapercibido” que aparezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, etc., y todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la empresa.

Es de extrema importancia el que las empresas trabajen sobre su capital intelectual: el hombre, y aproveche las consecuencias favorables generadas por un excelente clima organizacional. Lograr en la empresa un adecuado clima organizacional necesariamente estará acompañado por las acciones de los jefes hacia sus subordinados, ajustados a las claras políticas establecidas por la empresa, a cómo se den las comunicaciones, se apliquen los programas de capacitación, a una retribución justa, etc.

Siempre resultará difícil, el que la dirección de la empresa, por mera observación, pueda hacerse a un concepto centrado de lo que acontece en la empresa y que pudiera estar repercutiendo de una u otra manera en el clima organizacional.

El clima organizacional resulta ser un aspecto sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos intervinientes. Las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día.

Es de importancia extrema, el que podamos conocer a ciencia cierta la calidad de clima organizacional de nuestra empresa y de hecho vital, el que apliquemos algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que esperamos en nuestra intención de medida.

El lograr una calificación para el clima organizacional en nuestra empresa, nos permitirá conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a

sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales.

Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele adelantar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de alguna área de ella, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa.

Generalmente las encuestas apuntan a aspectos relacionados con los colaboradores, como individuos pensantes y actuantes y a los resultados esperados por la empresa de una u otra manera, relacionados con las actuaciones de los trabajadores.

La calidad de las encuestas, la forma como se aplique la herramienta y la oportunidad para lograr los mejores resultados en su aplicación, son aspectos muy importantes a tener en cuenta.

Finalmente, los resultados obtenidos en la medición, una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a un plan de acción que tienda a corregir las situaciones consideradas problemas o que pudieran ser en cierto grado causante de malestar emocional y comportamental en los trabajadores

3.4. Desempeño Laboral

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

Según Chiavenato (2000), es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.²²

Otros autores como Milkovich y Boudrem (2004), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.²³

Según Silva (2006), hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas establecido, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc. Pero los individuos tienen también expectativas y necesidades. Su conjunción produce actitudes positivas o negativas que repercutirán en sus conductas.²⁴

Kopelman, Brief y Guzzo (1990); Así han surgido numerosos modelos teóricos que buscan graficar la mediación de las actitudes en el trabajo, en especial de la satisfacción laboral en la relación entre el clima y desempeño.²⁵

Parker (2003), Desde esta visión la satisfacción laboral debiera tener un efecto más directo sobre el desempeño mientras que el clima tendría un efecto más bien indirecto, mediado por las actitudes.²⁶ (pág. 389-416).

Los autores suelen ser cautos cuando se trata de expresar el valor predictivo que el clima tiene sobre el desempeño. Por ejemplo, Silva (1996), señala que el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar el

²² Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Mexico: edit. Mc Graw Hill

²³ Milkovich, G y Boudrem, T. (2004). *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia*. USA: Iberoamericana Ediciones.

²⁴ Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones: Teoría, método e intervención*. Barcelona, España: EUB, S.L.

²⁵ Kopelman, R., Brief, A., Guzzo, A. (1990). *The role of climate and culture in productivity*. San Francisco, USA: B. Schneider Editions.

²⁶ Parker, C., Baltes, B. Young, S. Huff, J., Altmann, R., Lacost, H., y Roberts, J. (2003). *Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes a meta-analytic review*. Journal of Organizational Behavior.

desempeño²⁷. Por lo tanto los autores en general, como Burton y Lauridsen (2004) hablan del impacto potencial del clima en el desempeño como un determinante indirecto de éste, sin establecer relación causal entre ambas variables, sino considerándolo como un predictor.²⁸

Schratz (1993), ha revelado que dentro de las dimensiones de clima que más se han relacionado con los desempeños y rendimientos en el trabajo se encuentran: los estilos de supervisión, apoyo, riesgo y toma de decisiones, recompensas, relaciones entre compañeros y estructura.²⁹

3.4.1. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral

Las organizaciones para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se encuentran, entre otros, la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

A continuación se realiza una breve exposición de cada uno de estos ítems.

- **Apoyo Profesional:** Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a Drovett (1992), es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.³⁰

Según Nash (1989), los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos. Este autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el

²⁷ Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones: Teoría, método e intervención*. Barcelona, España: EUB, S.L.

²⁸ Burton, R. y Lauridsen, J. (2004). *The Impact of organizational climate and Strategic fit on firm performance*. *Human resource management*.

²⁹ Schratz, M. (1993). *Recommendations for the measurement of organizational climate*. Documento presentado en el Reunión anual de la American Psychological Association. Toronto, Ontario, Canadá.

³⁰ Drovett, S. (1992). *Organización y Administración*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Maechi.

mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.³¹

- **Recompensas:** Medir el desempeño de los empleados contra los indicadores de producción de caja inca sur consiste en alinear los objetivos de rendimiento de los empleados con los objetivos operativos y estratégicos. Al centrarse en los logros en lugar de la actividad, se puede mejorar en general y ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras. Determinar las métricas que puedan afectar a los empleados también contribuye a su desarrollo moral, lealtad y satisfacción en el trabajo. Durante la revisión del desempeño de los empleados, tienen que demostrar cómo terminan las tareas del trabajo de una manera eficiente y rentable, y cómo esto ayuda a lograr su ventaja competitiva.
- **Favoritismo:** El favoritismo en el lugar de trabajo aparece cuando se da un trato preferencial a uno o más empleados. Este trato preferente puede ser intencionado; por ejemplo, el jefe podría asignar las responsabilidades más atractivas al trabajador más veterano o algún arribista arrogante argumentando que sus capacidades justifican la atención y las tareas extraordinarias. El trato preferente también puede darse de forma inconsciente; por ejemplo, los empleados pueden notar que un supervisor ya mayor se dirige a las trabajadoras jóvenes con sonrisas amistosas y mostrándoles su apoyo, al mismo tiempo que ignora con cierta benevolencia a los trabajadores masculinos cuando se encuentra con ellos por los pasillos.
- **Trabajo en equipo:** Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se

³¹ Nash, M. (1989). *Como Incrementar la productividad del recurso humano*. Colombia. Editorial Norma.

desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

3.4.2. Satisfacción Laboral

Márquez (2001), menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".³²

Davis y Newstrom (1999), definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo".³³(pág. 276).

Robbins (1999), a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.³⁴

Haciendo una aplicación en México, Palafox (1995) comenta que la miopía empresarial ha llevado a un círculo vicioso la relación satisfacción productividad debido al descuido en los factores de satisfacción en el trabajo y a la manipulación de los trabajadores en cuanto a las compensaciones y otros satisfactores.³⁵

Márquez (2001) menciona que además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

- Satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

³² Márquez, M. (2001). *Satisfacción Laboral*.

³³ Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill

³⁴ Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. (8ª Edición). México: Prentice Hall.

³⁵ Palafox de Anda, G. (1995). *La satisfacción en el trabajo y la productividad del factor humano*.

- Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

También dice que la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación.³⁶

Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995), hace el siguiente comentario: Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase “como hacen que me pagan, hago que trabajo”. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción”.³⁷

3.4.2.1. Factores Determinantes en la Satisfacción

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados, Robbins (1998), considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.

³⁶ Márquez, M. (2001). *Satisfacción Laboral*.

³⁷ Palafox de Anda, G. (1995). *La satisfacción en el trabajo y la productividad del factor humano*.

- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.³⁸

3.4.3. Involucramiento

Flores (1997), menciona que entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; asimismo, la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano.

También establece la contraparte: "Las descripciones colaborador y factor humano no pueden quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía".³⁹

Por otro lado, Arciniega (2002), comenta que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo.⁴⁰

Davis y Newstrom (1999), sostienen que algunos administradores se aferran al viejo mito de que la alta satisfacción siempre desemboca en alto desempeño de los empleados, supuesto que sin embargo es falso.⁴¹ (pág. 281).

Robbins (1999), señala que el compromiso organizacional es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como un estado en el cual un empleado se identifica con una

³⁸ Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. (8ª Edición). México: Prentice Hall.

³⁹ Flores, J. (1997). *Confianza en el factor humano, estrategia para enfrentar la nueva década*.

⁴⁰ Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?* Revista de negocios del ITAM.

⁴¹ Davis, K. y Newstrom, J. (1999) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.⁴² (pág. 142).

Para los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, según Arciniega (2002), la búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborado ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación. Desde la perspectiva empresarial, ésta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la “camiseta” y que den todo por su empresa.

El término “ponerse la camiseta” puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de profundo análisis desde mediado de los años ochenta.⁴³

El compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido por Davis y Newstrom (1999) como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella". El involucramiento en el trabajo es definido también como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias".⁴⁴ (pág. 279).

Los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa y por supuesto, que factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo.

A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, Arciniega (2002) los ha llamado compromiso organizacional y a diferencia de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional sí ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador.

⁴² Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

⁴³ Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?* Revista de negocios del ITAM.

⁴⁴ Davis, K. y Newstrom, J. (1999) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones se han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral; de hecho sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.⁴⁵

Davis y Newstrom (1999), mencionan que el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí.

Sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos.⁴⁶ (pág. 297-298).

De acuerdo con Arciniega (2002), existen tres caras, o en términos más técnicos, tres tipos de dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero en con tres facetas. Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:

- Compromiso afectivo: Refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización; mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización y el normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de pertenecer en la empresa.
- Compromiso continuo: Revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa.

⁴⁵ Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?* Revista de negocios del ITAM.

⁴⁶ Davis, K. y Newstrom, J. (1999) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

- Compromiso normativo: Es igual al afectivo en cuanto a su naturaleza emocional y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer en la empresa para la que actualmente labora.

Surge la cuestión de cuál de las tres dimensiones del compromiso organizacional sería más conveniente desarrollar en los empleados de la empresa.

Recomienda que todo colaborador experimente las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis y al hacer una analogía de las olimpiadas, el grado sería: Oro para el afectivo; plata, para el normativo y bronce, para el continuo; esto porque en el compromiso afectivo el colaborador manifiesta actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia hacia la empresa y así se emociona al decir que trabaja para la empresa o habla mucho de ella en reuniones con amigos y familiares.⁴⁷

3.4.4. Empowerment

Davis y Newstrom (1999), mencionan que en las organizaciones existe una sensación de carencia de que los individuos no pueden desempeñar exitosamente sus labores o hacer contribuciones significativas. Debido a lo anterior se ha desarrollado una técnica para eliminar esa sensación de frustración ya que las percepciones individuales de bajos niveles de eficacia personal pueden ser combatidas delegando autoridad en los empleados. Para ellos el empowerment es “un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”⁴⁸ (pág. 244).

De la misma manera, Molina (1996), señala que “el término empowerment significa habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y permitir la iniciativa a otros”. Establece que debido a la importancia de otorgar poder a los empleados o colaboradores; se puede entender que el empowerment es un sinónimo de cultura de participación

⁴⁷ Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?* Revista de negocios del ITAM.

⁴⁸ Davis, K. y Newstrom, J. (1999) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

donde se requiere del concurso de todos para alcanzar objetivos de calidad, donde las organizaciones rompen esquemas y paradigmas en cuanto a las decisiones, estilos de liderazgo, equilibrio en la utilidad-beneficio dentro del eje patrón-trabajador, planeación de vida y carrera del personal y sobre todo en los procesos de comunicación e integración de grupos humanos de trabajo en torno a los valores y la cultura organizacional”⁴⁹.

Para Johnson (2002), empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Para que el empowerment resulte una eficaz herramienta de desarrollo organizacional se deben considerar las siguientes premisas, las cuales deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad, dentro de los límites definidos, para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logros.

Johnson, también señala las características de las empresas que han experimentado el empowerment:

- El puesto le pertenece a cada persona.
- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.
- La gente sabe donde esta parada en cada momento.

⁴⁹ Molina, R. (1996). *Empowerment ¿actitud mental?, ¿técnica?, ¿Estrategia? O ¿moda?*

- La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- El puesto es parte de lo que la persona es.
- La persona tiene el control sobre su trabajo.

Para que el empowerment resulte una eficaz herramienta de desarrollo organizacional se deben considerar las siguientes premisas, las cuales deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad, dentro de los límites definidos, para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logros.

También señala las características de las empresas que han experimentado el empowerment:

- El puesto le pertenece a cada persona.
- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.
- La gente sabe donde esta parada en cada momento.
- La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- El puesto es parte de lo que la persona es.

- La persona tiene el control sobre su trabajo.

Johnson, hace mención de una premisa que dice: “La gente hace lo que usted espera que haga”. Lo cual es un arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada; pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente de los resultados esperados.

Los tres elementos para integrar a la gente son:

- Las relaciones: Las cuales deben ser efectivas y sólidas.
- La disciplina: Debe existir un orden y se deben definir los roles.
- El compromiso: Congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio

Además el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica. Deben existir indicadores que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto. Solo la posibilidad de auto elevarse permite el acceso a la mejora continua.⁵⁰

Davis y Newstrom (1999), señalan que por efecto del empowerment los empleados se sienten facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presenten a través de:

- La obtención del dominio de sus labores y experiencia guiada.
- Un mayor control sobre su desempeño laboral y responsabilidad sobre su trabajo.
- Ofrecimiento de modelos exitosos, para permitir que los empleados observen a sus compañeros que se desempeñan con dominio pleno de sus actividades.

⁵⁰ Johnson, Y. (2002). *Empowerment*.

- Hacer uso de un reforzamiento y persuasión, a través de elogios, aliento y retroalimentación verbal diseñada para fortalecer la seguridad de los empleados en sí mismos.
- Brindar apoyo emocional, mediante la reducción de tensión y angustia gracias a una mejor definición de funciones, ayuda en las tareas y atención honesta.⁵¹ (pág. 245).

3.4.5. Estrés

Robbins (1999) define el estrés o tensión como “una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante”.⁵²(pág. 653).

Para Ponce de León (1997), el estrés es “una sensación anormal de algunos órganos, aparatos o sistemas de un individuo, aparentemente sano, que por exigir de ellos un rendimiento superior a lo normalmente aceptable, los empuja a un riesgo próximo de enfermedad”.⁵³

Davis y Newstrom (1999) definen estrés como “el término genérico que se aplica a las presiones que la gente experimenta en la vida.”⁵⁴(pág. 461).

A su vez, Domínguez (1999), afirma que una gran mayoría de las acciones que hacen funcionar nuestra sociedad actual son inherentemente estresantes. Los márgenes de error aceptados en su ejecución son cada vez más reducidos a la par de niveles e inmanejables de estrés.⁵⁵

Ramos (1999), comenta que grandes asesinos han aparecido a lo largo de la historia de la humanidad, tales como la peste y la lepra en la Edad Media; la sífilis en el Renacimiento y hoy un nuevo asesino: el estrés. Este nuevo “asesino” es un grado de reacción del organismo ante toda presión, ya sea positiva o negativa, interna o externa, real o imaginaria, percibida como amenazante para la conservación de la propia homeostasis.

⁵¹ Davis, K. y Newstrom, J. (1999) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

⁵² Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

⁵³ Ponce de León Gutiérrez, J. (1997). *Energía, cansancio, fatiga y estrés. Capsulas del médico para la empresa*.

⁵⁴ Davis, K. y Newstrom, J. (1999) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

⁵⁵ Domínguez, B. (1999). *El estrés en la sociedad urbana*.

Prácticamente todo es susceptible de provocar estrés; un ascenso, un despido, una preocupación financiera, la presión del tiempo, la toma de decisiones, las políticas ambiguas, los objetivos muy ambiciosos, la lucha por el poder⁵⁶.

Hoy por hoy, el gran desafío que enfrentan las organizaciones del siglo XX, es lograr un equilibrio armónico entre la productividad, la integración y la moral de sus recursos humanos.

3.4.5.1. Agentes del estrés

Para Davis y Newstrom (1999), un agente de estrés “es la condición que tienden a causar el problema del estrés” (pág. 466).⁵⁷

Robbins y Ramos (1999) agrupan a los agentes del estrés de la siguiente manera:

- Ambientales: Luz, ruido, temperatura, vibración, movimiento, contaminación. De la misma manera las incertidumbres políticas, económicas y las tecnológicas influyen en la proyección elevada del estrés.
- Individuales: La sobrecarga del trabajo, el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, los problemas familiares, los problemas económicos y la misma personalidad del individuo influyen para disparar la carga emocional del trabajador.
- Grupales: Se refiere a la falta de cohesión, conflicto intergrupal o intragrupal, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo.
- Organizacionales: Clima organizacional, tecnología, estilos gerenciales, control de sistemas, estructura organizacional, características del puesto, nepotismo, compadrazgo y favoritismo entre otros.

⁵⁶ Ramos, J. (1999). *Manejo productivo del estrés en las empresas*.

⁵⁷ Davis, K. y Newstrom, J. (1999) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

- Sociales: Dinámica familiar, estatus socioeconómico.⁵⁸

Por su parte, Davis y Newstrom (1999), clasifican los agentes de estrés en organizacionales y no laborales; ambos son influenciados por las diferencias individuales lo que se traduce en estrés positivo o negativo según sea el resultado de estimular o demeritar el esfuerzo de los trabajadores en la empresa. (pág. 466).

Puede haber básicamente dos efectos del estrés según Davis y Newstrom (1999), El estrés puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de su nivel. Cuando no hay presión, tampoco hay retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo. A medida de que el estrés se incrementa, el desempeño tiende a elevar, debido a que éste ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo. El estrés constructivo es un sano estímulo que alienta a los empleados a responder a desafíos.

Finalmente la presión alcanza un nivel que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario de una persona. En este punto, el estrés adicional no tiende a producir nuevas mejoras. Por último, si el estrés es excesivo, se convierte en una fuerza destructiva. Un empleado bajo estas condiciones pierde la capacidad de manejo del estrés y se vuelve incapaz de tomar decisiones y exhibirá una conducta errática e inclusive, de continuar bajo este esquema de estrés, el empleado sufrirá una descompensación, se enfermará a punto de no poder presentarse a trabajar, con las consecuencias sobre su vida laboral y personal.”⁵⁹(pág. 471).

Ramos (1999), presenta otros impactos del estrés hacia el individuo:

- Emocionales: Ansiedad, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad, vergüenza, irritabilidad, melancolía, baja autoestima, amenaza, tensión muscular, nerviosismo, soledad.

⁵⁸ Robbins, S. y Ramos, J. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

⁵⁹ Davis, K. y Newstrom, J. (1999) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

- Fisiológicas: Alto nivel de glucosa en la sangre, incremento del ritmo cardíaco, hipertensión, sequedad, entumecimiento, nudo en la garganta, hiperventilación, trastornos gastrointestinales, trastorno del sistema inmunológico. La hiperventilación se define como el tipo de respiración rápida, excesiva y profunda producto de la disminución del dióxido de carbono en la sangre.
- Conductuales: Propensión a sufrir accidentes, drogadicción, alcoholismo, desórdenes alimenticios, tabaquismo, problemas del lenguaje, risa incoherente, tic, temblores, entre otros.

Para prevenir y controlar el estrés, Ramos (1999), propone una estrategia la cual denomina Sistema de Relajación Integral el cual presenta los siguientes postulados.

Papel de la percepción: La percepción, proceso por medio del cual le damos un significado particular a lo que captamos, juega un papel preponderante en el manejo del estrés.

Revisión de valores: Lo primordial en toda conducta humana son los valores.

Redefinición de una meta-vida: Redefinir cuál es el propósito en la vida, la misión en el mundo, permite al ser humano canalizar el 100% de su potencial creativo productivo hacia un solo punto.

El papel del sentido del humor: una de las formas más sanas y efectivas de afrontarlo es por medio de la versatilidad humorística contagiosa del positivismo y entusiasmo.

Cambio integral armónico: Un manejo productivo del estrés en las empresas deberá incluir tres niveles indisolubles del ser humano, el físico, el psicológico y el espiritual; prescindir de uno de ellos será en detrimento del bienestar humano.⁶⁰

Robbins (1999) afirma que desde el punto de vista de la organización, es posible que a la gerencia no le preocupe que los empleado experimenten niveles de bajo a moderado de tensión; pero cuando

⁶⁰ Ramos, J. (1999). *Manejo productivo del estrés en las empresas*.

esos grados de tensión son elevados requieren acción por parte de la gerencia.

Por lo tanto Robbins (1999), propone el manejo de la tensión a través de métodos individuales y organizacionales.

- Métodos individuales: Un empleado puede asumir la responsabilidad personal de reducir su nivel de tensión. Las estrategias individuales incluyen el ejercicio físico, técnicas de manejo de tiempo, aprendizaje de técnicas de relajamiento y la expansión de la red de apoyo social.
- Métodos organizacionales: La gerencia controla varios de los factores que causan la tensión, particularmente las demandas de la tarea y el papel de la estructura organizacional. ⁶¹(pág. 661-663).

Por su parte Ponce de León (1997) recomienda las siguientes actividades contra el estrés:

- Estimular la creatividad buscando el ángulo agradable a la labor encomendada, para contrarrestar el trabajo rutinario y el riesgo de caer en la tensión, hastío y frustración.
- Dosificar el trabajo diario separando las actividades imperiosas de las imperativas y trabajar prioridades, iniciando por las urgentes.
- Procurar tener responsabilidades propias con el fin de evitar roces y rivalidad con los compañeros.
- Llevar trabajo a casa, es tanto como acarrear el estrés al domicilio.
- Desintoxicar el cuerpo y la mente con varias actividades, una vez terminada la jornada laboral, en días de asueto y vacaciones.

⁶¹ Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

- Evitar el uso de fármacos estimulantes que exciten la corteza cerebral en etapas de cansancio y fatiga".⁶²

3.4.6. Conflicto

Valdez (1998) comenta que desde tiempos remotos los problemas, los conflictos y la agresión forman parte de la vida del hombre; actualmente de la forma en que esté capacitado para resolverlos dependerá gran parte de su éxito y su desarrollo.

Valdez (1998) complementa el comentario anterior mencionando que en la actualidad el conflicto es fácil y claramente identificable en todos los aspectos de la vida, ya que se encuentra en medio de luchas, de diferencia de clases e ideologías.

Valdez (1998) señala que para identificar claramente el papel del conflicto en la vida y sobre todo en el aspecto laboral, es necesario conocer los componentes y elementos que facilitan su aparición, su manejo y su resolución.⁶³

Robbins (1999) sostiene que los conflictos pueden observarse desde varios puntos de vista:

- El tradicional.
- De las relaciones humanas.
- Interaccionista.

El tradicional consiste en suponer que todo conflicto es malo. El conflicto era visto negativamente y era utilizado como sinónimo de términos de violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa.

El conflicto funcional es aquel que sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño y el disfuncional es el que obstaculiza el desempeño del grupo.

⁶² Ponce de León, J. (1997). *Energía, cansancio, fatiga y estrés. Capsulas del médico para la empresa.*

⁶³ Valdez, A. (1998). *La agresión, los problemas y el conflicto.*

Señala que la visión de que todo conflicto es malo ciertamente ofrece un enfoque simple para observar el comportamiento de la gente que genera el conflicto. Puesto que todo conflicto debe evitarse, se necesita simplemente dirigir la atención a sus causas y corregir esos desperfectos a fin de mejorar el desempeño del grupo y de la organización.

Robbins Tiene dos perspectivas acerca del conflicto:

De las relaciones humanas: este punto de vista sostenía que el conflicto es una consecuencia natural en todos los grupos y organizaciones. Puesto que el conflicto es inevitable, la escuela de las relaciones humanas apoyó la aceptación del conflicto al mencionar que no puede ser eliminado y que podría beneficiar el desempeño del grupo. El enfoque de las relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde finales de la década de los cuarenta hasta mediados de la década de los setenta.

El punto de vista interaccionista: Este enfoque no sólo lo acepta, sino que lo alienta. Todo con base en un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo está inclinado a volverse estático, apático y no responsivo a las necesidades del cambio e innovación, por lo que los líderes, bajo el enfoque interaccionista, deben mantener un nivel mínimo de conflicto, lo suficiente para mantener al grupo viable, autocrítico y creativo.⁶⁴ (pág. 434- 436).

3.4.6.1. Proceso del conflicto

Para Münch y García (1997), un proceso es “un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.”⁶⁵

Robbins (1999), considera que el proceso del conflicto consta de cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

- La primera etapa consiste en la presencia de condiciones generadoras del conflicto, a las cuales se clasifican en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.

⁶⁴ Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

⁶⁵ Münch, L. y García, J. (1997). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.

- La etapa de cognición y personalización consiste en el conocimiento de una o más partes de la existencia de condiciones que crean oportunidades para que surja un conflicto.
- En la etapa tres, es cuando las intenciones intervienen entre las percepciones y las emociones de la gente y en su comportamiento abierto. Las intenciones son decisiones para actuar de una forma dada en episodio de un conflicto.
- La etapa cuatro, es cuando los conflictos se hacen visibles, ya que incluyen declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto.
- La última etapa es la de resultados; éstos pueden ser funcionales o disfuncionales. Los primeros se refieren a consecuencia constructivas, a la estimulación de la creatividad, la innovación, alienta el interés del grupo inclusive la curiosidad de los miembros. Por su parte los disfuncionales, son consecuencias destructivas para el grupo.⁶⁶ (pág. 439-447).

3.4.6.2. Efectos

Davis y Newstrom (1999), señalan que los conflictos pueden tener básicamente dos efectos: beneficios y perjuicios; ya que si se evitara todo conflicto con los compañeros de trabajo es probable que cada parte se viera privada de información útil sobre las preferencias y opiniones de la otra.

Mencionan los beneficios y desventajas del conflicto:

- Las personas se ven estimuladas a buscar mejores métodos que conduzcan a mejores resultados. Les da energía para ser más creativas y para experimentar nuevas ideas. Otro beneficio es la salida a la superficie de problemas hasta entonces ocultos, lo que permite confrontarlos y resolverlos.

⁶⁶ Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

- La etapa de cognición y personalización consiste en el conocimiento de una o más partes de la existencia de condiciones que crean oportunidades para que surja un conflicto.

Por otra parte las desventajas de los conflictos son:

- Cuando es un conflicto es prolongado, se vuelve muy intenso y puede girar en torno a asuntos personales. A nivel interpersonal, la cooperación y el trabajo en equipo pueden deteriorarse. Puede crecer la desconfianza entre personas que deberían coordinar sus esfuerzos. A nivel individual, algunos sujetos se sentirán vencidos, mientras que otros resentirán la identidad, lo que incrementará los niveles de tensión personal.⁶⁷ (pág. 341).

3.4.6.3. Estrategias de Resolución

Valdez (1998), propone las siguientes recomendaciones para el manejo adecuado de los conflictos:

- Es necesario enfrentar los conflictos.
- Evitar convertir los conflictos reales en personales.
- Esforzarse siempre en incrementar las relaciones interpersonales positivas, la lucha por el bienestar personal de los demás y por vencer las dificultades que se presenten.
- Canalizar adecuadamente la agresividad, evitando tanto la represión de ella como su exhibición exagerada.
- Fomentar una actitud de equilibrio donde las partes perciban una ganancia.
- Ser tolerante y a la vez asertivo, tratando los problemas con firmeza, seguridad y solidez⁶⁸.

⁶⁷ Davis, K. y Newstrom, J. (1999) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

⁶⁸ Valdez, A. (1998). *La agresión, los problemas y el conflicto*.

Davis y Newstrom (1999,) proponen estrategias de resolución como sigue:

- **Evitación:** Es un distanciamiento físico o mental del conflicto: esta estrategia refleja escaso interés en los resultados de cualquiera de las partes y suele desembocar en una situación de perder-perder.
- **Suavizar** es la adaptación a los intereses de la otra parte. Esta estrategia hace énfasis en los intereses de los demás, a menudo en detrimento propio, lo que deriva en un resultado de perder-ganar.
- **Forzamiento:** es el uso de tácticas de poder para obtener beneficios. Esta estrategia se apoya en la agresividad y el predominio para la consecución de metas personales a expensas del interés en la otra parte. El resultado probable es una situación de ganar –perder.
- **Confrontación:** es el enfrentamiento directo del conflicto en busca de una solución mutuamente satisfactoria. También conocida como resolución del problema o integración; esta táctica busca optimizar el cumplimiento de las metas de ambas partes, lo que deriva en un resultado ganar- ganar. Cualquiera de estas estrategias puede ser eficaz para el propósito buscado de beneficio o perjuicio.⁶⁹(pág. 343-344).

Por su parte, Robbins (1999), contempla cinco intenciones del manejo del conflicto:

- **La competencia:** Se refiere a que la persona busca satisfacer sus propios intereses, a pesar del impacto en las demás partes en conflicto.

⁶⁹ Davis, K. y Newstrom, J. (1999) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

- La colaboración: Es una situación donde cada una de las partes de un conflicto desea satisfacer completamente los intereses de todas las partes.
- Evasión: Es el deseo de retirarse de o suprimir un conflicto.
- Complacencia: Es la voluntad de una parte en conflicto de colocar los intereses del oponente por encima de los suyos.
- Compromiso: Es una situación en la cual cada parte en un conflicto está dispuesto a renunciar a algo.⁷⁰

3.4.7. Valores

Para Münch (1998), los valores adquieren especial importancia, pues son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre ya que a través del tiempo han permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para 'ser' y no simplemente existir, diferenciándose así de los animales. Los valores son los principios o las pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

En la actualidad, los valores predominantes en la sociedad occidental son, por una parte:

- El conocimiento orientado hacia la transformación práctica del mundo, lo que se manifiesta en avances científicos y tecnológicos impresionantes y, por otra, el bienestar económico y material, que se traduce en la producción y consumo de infinidad de bienes materiales. De esta manera los valores espirituales o vitales se han subordinado a valores secundarios o utilitarios. Esta crisis de valores ha originado serios desequilibrios a nivel mundial e individual. Esto no significa que los valores materiales deban desecharse, sino que debe ser un simple instrumento para el desarrollo de los valores esenciales.⁷¹ (pág. 196-197).

Por su parte, Alvarado (1998), señala que muchas veces las personas se preguntan cuáles son los motivos por los que las decisiones que toman no resultan como se esperaba. Este típico problema de cualquier negocio se

⁷⁰ Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall

⁷¹ Münch, L. (1998). *Más allá de la excelencia y la calidad total*. México: Trillas.

debe fundamentalmente, a que estas decisiones sólo resuelven la mecánica del trabajo, la cuestión operativa del negocio cuando en realidad lo que se requiere es plantear los cambios en función a la misión del negocio y no a una cuestión personal del dueño o dirigente.

Alvarado comenta lo siguiente:

Establecer o modificar cualquier política o estrategia de una empresa no es sólo tomar la decisión y acatarla, sino que debe estar respaldada tanto por sus valores como por sus objetivos.

El dirigente común de cualquier empresa piensa que para obtener resultados que desea se debe basar en: participación del mercado al que está dirigido, rentabilidad, liquidez. Por consiguiente las mejoras que introduce al negocio se realizan a la modificación de procedimientos, al cambio de personal o reasignación de funciones y al cambio de estrategia de cualquier índole.⁷²

Alvarado (2002), considera que los principios básicos en el manejo de una empresa son:

- Valores hacia los clientes: Ser su socio de negocio en vez de proveedor y así mantener su confianza y lealtad, a través de brindarles siempre la mejor solución posible, al precio justo, con excelsa calidad y en el menor tiempo de respuesta.
- Valores hacia los empleados: Reconocer que son el activo más importante de la empresa y, por ello, retribuirlos adecuadamente de acuerdo con el mercado, brindándoles un clima laboral sano y estimulante que les permita desarrollar a plenitud sus habilidades personales.
- Hacia los proveedores: Establecer relaciones equitativas y de largo plazo, ver en ellos una fuente permanente de bienes y servicios, y no una oportunidad única de negocios, resolver las eventuales diferencias por medio del diálogo y buscar siempre que todas y cada una de las transacciones sean sanas y rentables para ambas partes.

⁷² Alvarado, L. (1998). *Los valores en la misión de la empresa*.

- Hacia los competidores: Servir de ejemplo que se ha de seguir, buscan siempre la integración del sector empresarial, promoviendo activamente una innovación constante, políticas comerciales correctas, respeto por el mercado y búsqueda permanente del bienestar colectivo.
- Hacia el gobierno: Cumplir cabal y oportunamente con las obligaciones derivadas de la actividad empresarial, reconociendo en ellas, en vez de una carga impositiva, su contribución para crear el país que todos aspiramos.
- Hacia la sociedad: Aceptar que toda empresa debe contemplar, además de los objetivos propios de un negocio, también una función social y, por tanto, contribuir al desarrollo de una sociedad más justa y equitativa, participando activamente en programas de apoyo a quienes más lo necesitan⁷³

Olivares (1999), sostiene que la piedra angular, necesaria para construir una base sólida que permita orientar a la organización al nuevo milenio en forma planeada, la constituye la declaración de misión, visión y valores.

Menciona que “La misión y la visión requieren de estar firmemente apoyadas por valores, ya que éstos son la base para formar la cultura de trabajo, la cual a su vez constituye la disciplina esencial necesaria para guiar al éxito en cualquier organización”.

Olivares enumera los valores comunes de las empresas de clase mundial:

- Enfoque al cliente.
- Obsesión por la calidad.
- Fomento de calidad de vida.
- Mejora continua.

⁷³ Alvarado, O. (2002). *Valores del empresario. En dirección estratégica.*

- Trabajo en equipo.
- Seguridad ante todo ética y honradez.
- Respeto por la dignidad humana.
- Comunicación abierta.
- Sentido de urgencia.
- Fomento de la pericia de la fuerza de trabajo.
- Sensibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno.⁷⁴

3.5. Formulación de la Hipótesis

Dado que:

El clima organizacional es una percepción colectiva que tienen los trabajadores de la Caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A.

Es probable que:

Realizando el presente trabajo de investigación podemos determinar que factores del clima organizacional están influenciando en el desempeño laboral de los trabajadores.

⁷⁴ Olivares, B. (1999). *Misión, visión y valores en las organizaciones de hoy*.

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL



4. Técnicas e Instrumentos

4.1. Técnica

- **La Observación.** Se visitará las instalaciones de la empresa.
- **La Documentación.** Se revisará documentos administrativos de la empresa para obtener información más detallada sobre el tema.
- **Las Encuestas.** Se elaborara un cuestionario con una serie de preguntas que será dirigido al personal que labora.
- **La Entrevista semi - estructurada.** El instrumento fue una guía de preguntas previamente elaboradas en función del objeto de estudio como lo es el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral, que se aplicaron a los trabajadores.

4.2. Instrumentos

4.2.1. Material Bibliográfico

El uso del material bibliográfico será para obtener mayor información en cuanto a la organización y desempeño de los trabajadores.

4.2.2. Cuestionario

Se hará un formato de encuestas con preguntas cerradas específicas del tema.

5. Campo de Verificación

5.1. Ámbito

El presente trabajo de investigación se desarrollará en el periodo del año 2013 en las instalaciones de la agencia Caja rural de ahorro y crédito Incasur ubicada en la ciudad de Arequipa.

Dirección: Av. Juan Vidaurrázaga N° 112-A Parque Industrial, Arequipa

5.2. Temporalidad

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo en un plazo de cuatro meses calendario (Setiembre - Diciembre) del año 2013.

6. Muestra

En la presente investigación, la muestra representativa de la población, es de carácter censal, ya que se trata de la selección de un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible, ubicada en la sede principal de la ciudad de Arequipa.

7. Población

El total de la población es de 25 trabajadores los cuales fueron considerados para la presente investigación.

8. Estrategias de Recolección de Datos

8.1. Criterios y Procedimientos

Se obtendrá la información para el trabajo de investigación mediante el uso de los instrumentos los cuales interactuaran uno contra otro en el sentido que todos estos se complementen para sacar posibles soluciones a las interrogantes planteadas.

8.2. Coordinación con la empresa (toma de datos)

- Se presentó los documentos administrativos respectivos para solicitar la autorización de la toma de datos a la Caja rural de ahorro y crédito Incasur
- Se solicitó una entrevista con el representante de la empresa Caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A.
- Se coordinó con el representante de la empresa Caja rural de ahorro y crédito Incasur
- Se recopilaron los datos mediante la aplicación de los instrumentos

8.3. Organización

Está formada por los investigadores

- Percy Pascual Revilla Aza.
- Richard Alfredo Meza Arenas.

9. Recursos Necesarios

9.1. Humanos

Dos personas. Los investigadores.

9.2. Materiales

Los Recursos Materiales son:

- Computadora.
- Hojas bond.
- Materiales de escritorio.
- Impresora.
- Teléfono.
- Internet.
- Libros técnicos.

10. Cronograma

ACTIVIDADES	SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de plan de tesis																
Aprobación del plan de tesis																
Elaboración de marco teórico																
Elaboración de instrumentos																
Aplicación																
Procesamiento y tabulación																
Análisis de la información																
Elaboración del documento final																
Elaboración de las conclusiones y recomendaciones																
Presentación informe final																
Sustentación del trabajo final																

CAPITULO III
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN



11. Presentación y Análisis de los Resultados

A continuación se mostrarán los resultados obtenidos a través de las técnicas aplicadas a los empleados de la Caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A. , con la finalidad de recolectar información para analizar el clima organizacional y su desempeño laboral que se lleva a cabo en dicha organización.

11.1. Encuesta realizada a los trabajadores de la Caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A.

- ¿Ha escuchado hablar de la cultura organizacional?

CUADRO N° 1: HA ESCUCHADO HABLAR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Escuchado hablar de la cultura organizacional	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	7	28%
NO	12	48%
A veces	6	24%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa.

Elaboración: Propia

GRÁFICO N°1: HA ESCUCHADO HABLAR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Destaca en este cuadro que el 48% de los trabajadores no ha escuchado hablar de la cultura organizacional, el 28% si ha escuchado y el 24% menciona que solo a veces.

Esta situación desfavorece a la empresa, ya que sus formas de pensar, sus valores, van a caracterizar el comportamiento del trabajador en todos los niveles de la empresa, y a su vez es una presentación al exterior de la imagen de la empresa.



- ¿Cómo define ud. a la organización de su empresa?

CUADRO N° 2: COMO DEFINE A LA ORGANIZACIÓN DE SU EMPRESA

Cómo define ud. A la organización de su empresa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Buena	14	56%
Mala	5	20%
Regular	4	16%
No opina	2	8%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°2: COMO DEFINE A LA ORGANIZACIÓN



Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

La apreciación que hacen los trabajadores respecto a la organización de su empresa resulta favorable, sin embargo se tiene que mejorar y levantar el resultado positivo, para que haya un mejor clima organizacional.

A manera de información y por respeto a las opiniones vertidas podemos observar que el 56% de los trabajadores consideran que la organización es buena, el 20% señala que es mala y el 16%, regular y un 8% se abstiene a su opinión.



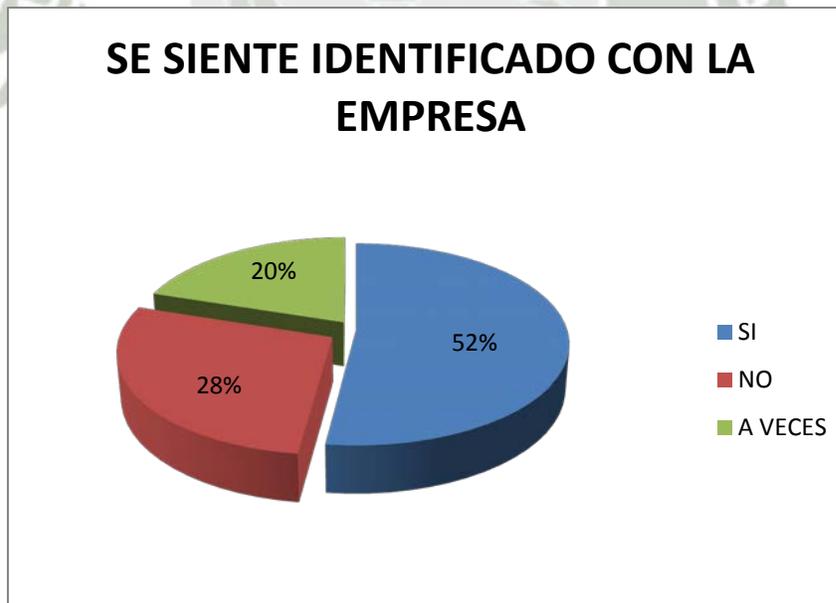
- ¿Se siente identificado con la empresa?

CUADRO N° 3: SE SIENTE IDENTIFICADO CON LA EMPRESA

Se siente identificado con la empresa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	13	52%
NO	7	28%
A veces	5	20%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°3: COMO DEFINE A LA ORGANIZACIÓN



Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa.
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Resulta sumamente importante si el trabajador se siente identificado con la empresa, es aquí donde se va a observar si hay un grado de fidelidad, respeto y un buen desempeño laboral, puesto que sus superiores se preocupan por los intereses personales y la satisfacción de sus necesidades laborales de los trabajadores.

Los resultados correspondientes indican que el 52% afirma el sí, el 28% no se identifica y el 20% restante indica que a veces.



- ¿Está satisfecho con su salario?

CUADRO N° 4: ESTA SATISFECHO CON SU SALARIO

Está satisfecho con su salario	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	10	40%
NO	15	60%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°4: ESTA SATISFECHO CON SU SALARIO



Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa.
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Para un buen desempeño de un cargo por parte de un trabajador, lo que se espera, es que se le de un buen salario, esto indica que el desempeño de los trabajadores no va ser muy favorable para la empresa.

Un 40% indica que si está conforme con el salario, el otro 60% nos dice que no esta de acuerdo con el salario impuesto por la empresa.



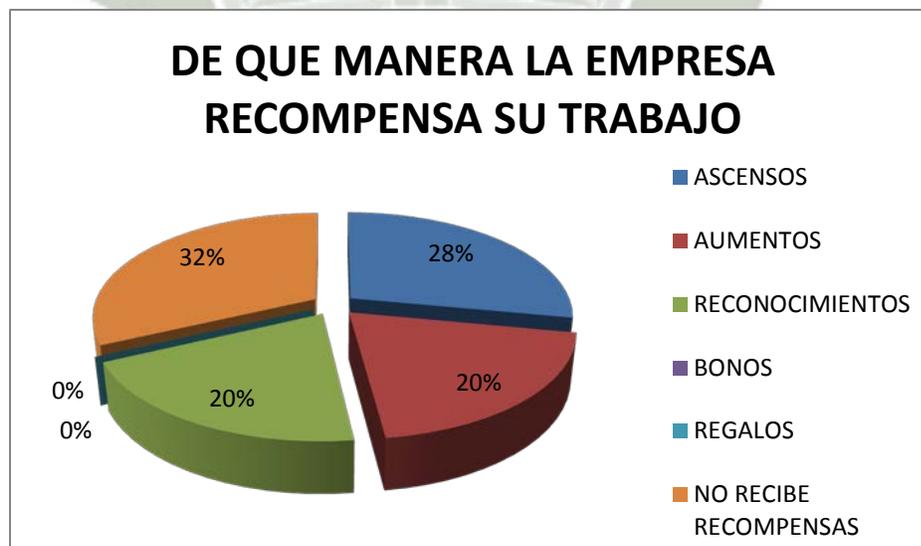
- ¿De qué manera la empresa recompensa su trabajo?

CUADRO N° 5: LA EMPRESA RECOMPENSA SU TRABAJO

De qué manera la empresa recompensa su trabajo	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Ascensos	7	28%
Aumentos	5	20%
Reconocimientos	5	20%
Bonos	0	0%
Regalos	0	0%
No recibe recompensas	8	32%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°5: LA EMPRESA RECOMPENSA SU TRABAJO



Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa.
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

De los resultados que arroja el presente cuadro, nos lleva a concluir que la empresa tiene que incentivar mas a sus trabajadores para obtener mayor desempeño y mayores logros para la empresa.

Se puede notar que el mayor porcentaje 32% de los trabajadores indica que no recibe recompensa alguna por su trabajo, el 28% revela que recibe ascensos, el 20% en aumento y reconocimiento, le sigue 0% en bonos y regalos.



- ¿Cuánto tiempo le gustaría trabajar en la empresa?

CUADRO N° 6: CUANTO TIEMPO TRABAJARIA EN LA EMPRESA

Cuánto tiempo le gustaría trabajar en la empresa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Siempre	5	20%
Hasta encontrar otro trabajo	13	52%
Poco tiempo	7	28%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa.
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°6: CUANTO TIEMPO TRABAJARIA EN LA EMPRESA



:
caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa.
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Destaca en este cuadro el alto porcentaje 52% de los trabajadores que al conseguir o encontrar otro trabajo se va de este, dejando así su puesto, el 28% indica que esta momentáneamente, poco tiempo y solo el 20% nos revela que les gustaría trabajar siempre en la empresa.



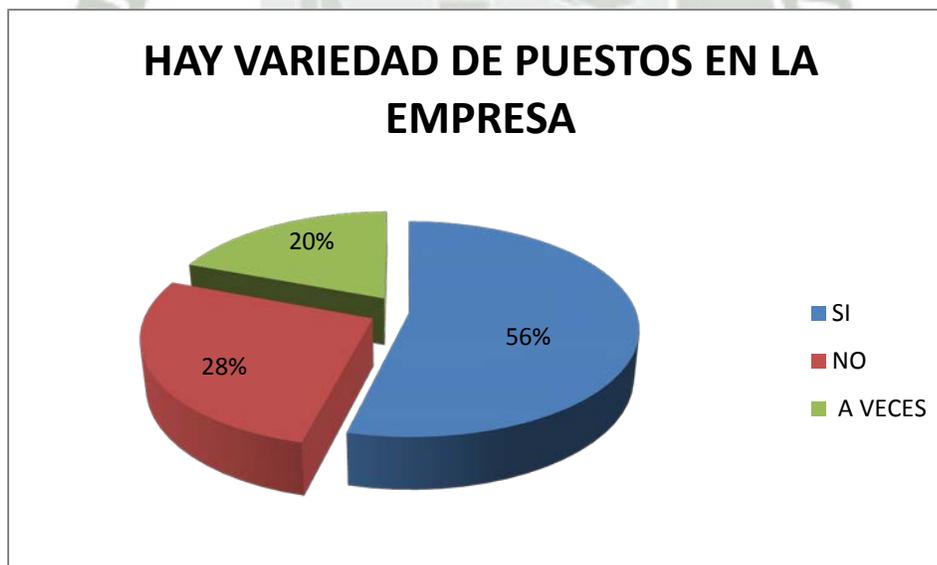
- ¿Hay variedad de puestos en la empresa?

CUADRO N° 7: VARIEDAD DE PUESTOS EN LA EMPRESA

Hay variedad de puestos en la empresa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	14	56%
NO	7	28%
A veces	5	20%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa.
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°7: VARIEDAD DE PUESTOS EN LA EMPRESA



Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa.
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los trabajadores dejan en manifiesto y afirman el 56% que si hay variedad de puestos en la empresa con desempeño estos pueden ascender a un mejor puesto de trabajo en el que actualmente se encuentra, el 28% respondió que no y el 20% manifiesta que muy poco.



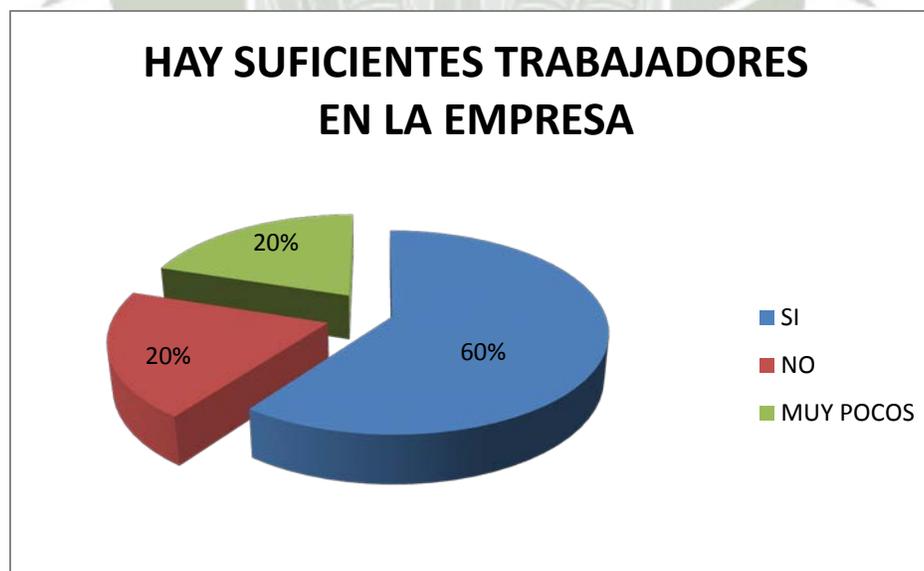
- ¿Hay suficientes trabajadores en la empresa?

CUADRO N° 8: TRABAJADORES EN LA EMPRESA

Hay suficientes trabajadores en la empresa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	15	60%
NO	5	20%
Muy pocos	5	20%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°8: TRABAJADORES EN LA EMPRESA



Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa.
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Se puede notar que el resultado es favorable, al indicar el 60% de trabajadores afirman que si hay suficientes trabajadores en la empresa, lo que esta hace ver que trabajan en un buen ambiente laboral y que no hay sobrecarga en el trabajo, cada empleado cumple con sus funciones que le corresponde y el 20% que no, al igual que la respuesta de muy pocos.



- ¿Los jefes comparten las decisiones de la empresa con los trabajadores?

CUADRO N° 9: LOS JEFES COMPARTEN DECISIONES

Los jefes comparten las decisiones de la empresa con los trabajadores	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	9	36%
NO	10	40%
A veces	6	24%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°9: LOS JEFES COMPARTEN DECISIONES



Fuente: Caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa.
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Puede observarse que el 40% de trabajadores no es tomado en cuenta para la toma de decisiones de la empresa, lo cual no se siente importante para la empresa, un 36% por lo contrario manifiestan si comparten decisiones y por último el 24% indican que solo a veces son tomados en cuenta.

Debemos tener en cuenta que los trabajadores si los hacemos partícipes de las decisiones de la empresa lograremos una grado de fidelidad e identidad hacia la empresa y lograremos una solida organización, capas de afrontar cualquier situación.



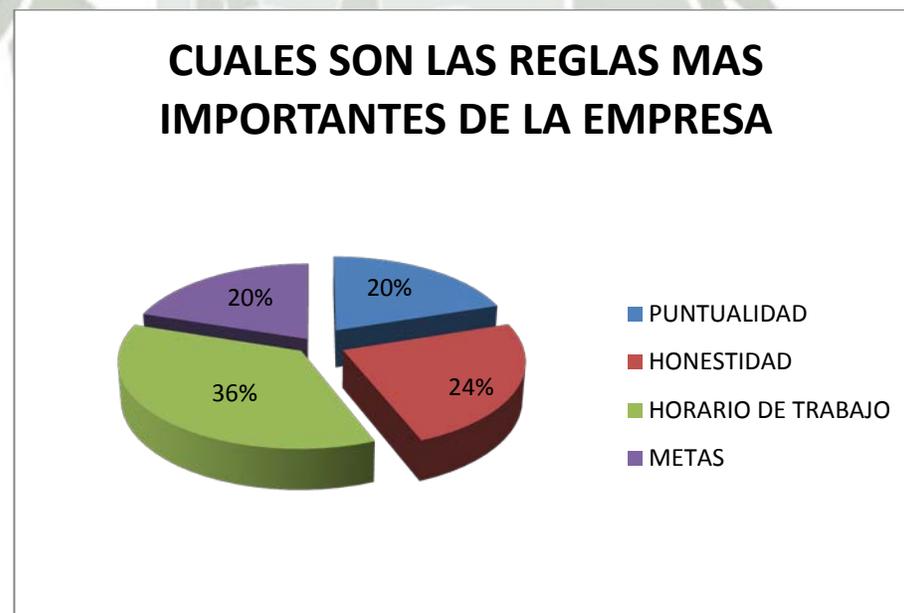
- ¿Cuáles son las reglas más importantes de la empresa?

CUADRO N° 10: REGLAS IMPORTANTES DE LA EMPRESA

Cuáles son las reglas más importantes de la empresa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Puntualidad	5	20%
Honestidad	6	24%
Horario de trabajo	9	36%
metas	5	20%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°10: REGLAS IMPORTANTES DE LA EMPRESA



Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Resulta importante determinar cuales son las reglas mas importantes de la empresa, el 36% de los trabajadores revelaron que el horario de trabajo, es el mas importante, un 24% menciona que la honestidad y el 20% indica que puntualidad al igual que metas.

Estos resultados nos podrá ayudar a determinar cual de las siguientes reglas empresariales de la organización se apegan mas los trabajadores y como podríamos mejorar estas reglas.



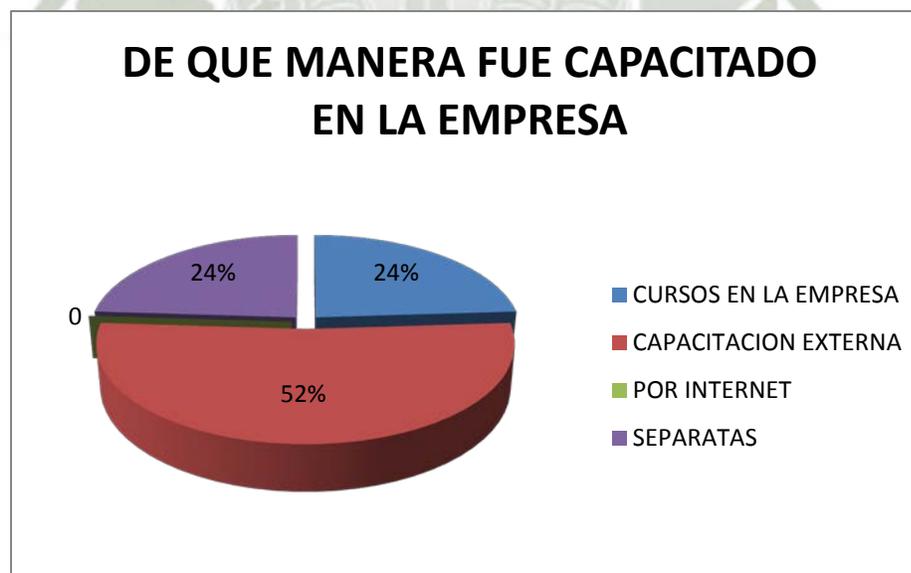
- ¿De qué manera fue capacitado en la empresa?

CUADRO N° 11: DE QUE MANERA FUE CAPACITADO

De qué manera fue capacitado en la empresa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Cursos en la empresa	6	24%
Capacitación externa	13	52%
Por internet	0	0%
separatas	6	24%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°11: DE QUE MANERA FUE CAPACITADO



Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

La empresa en relación a la capacitación de sus trabajadores muestra en el grafico como primer lugar con un 52% que la capacitación es externa, el 24% indica que cursos de la empresa al igual que separatas y un 0% por internet.

La capacitación de la empresa es importante porque esta será para que la empresa este de acuerdo en el mercado y sea eficiente con su competencia por ello se debe mantener una permanente capacitación en los trabajadores.



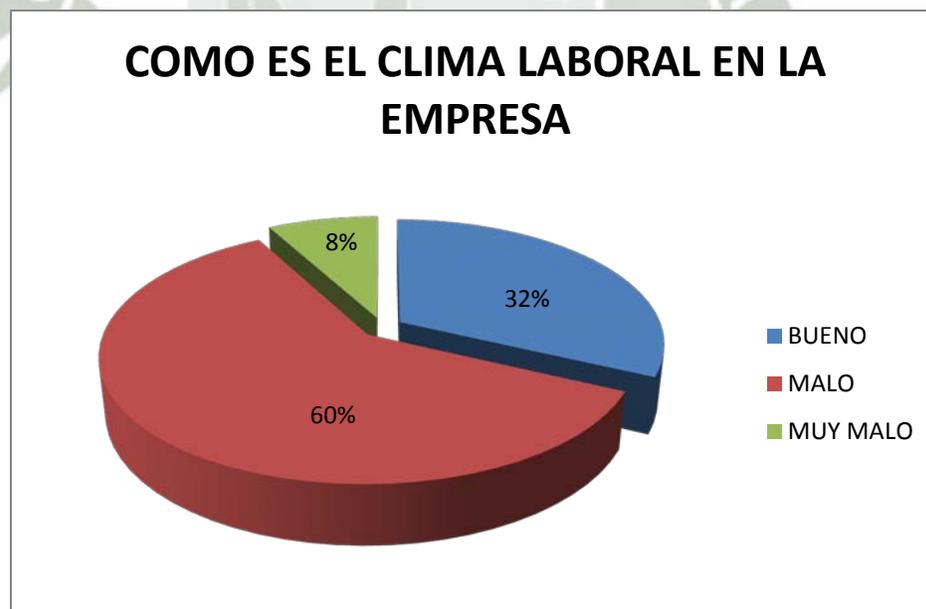
- ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?

CUADRO N° 12: CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA

Cómo es el clima laboral en la empresa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Bueno	8	32%
Malo	15	60%
Muy malo	2	8%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°12: CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA



Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa.
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 60% de los trabajadores nos dice que hay mal clima organizacional, el 32% dice que vive un buen clima laboral y un 8% califica como pésimo el clima de la organización.

En este cuadro nos damos cuenta que el clima en la organización no es favorable y eso es la malo para la organización por que la empresa no vera una muy buena producción ya que los trabajadores nos viven cálido clima organizacional.



- ¿Cuándo Ud. Ingreso a trabajar encontró apoyo laboral dentro de la empresa?

CUADRO N° 13: ENCONTRO APOYO LABORAL DENTRO DE LA EMPRESA

Cuándo Ud. Ingreso a trabajar encontró apoyo laboral dentro de la empresa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	15	60%
NO	4	16%
A veces	6	24%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°13: ENCONTRO APOYO LABORAL DENTRO DE LA EMPRESA



Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Cuando ingreso el trabajador a la empresa dijo que el si encontró apoyo el 60% para su desempeño mejor, un 16% dijo que no encontró apoyo y el 24 a veces se sentían apoyados.

Es importante que el resto de trabajadores ayuden a los nuevos empleados a acoplarse al trabajo para que se sienta cómodo y así no perder talentos que pueden ser importantes en la empresa.



- ¿los jefes tiene una visión clara hacia a dónde va la empresa?

CUADRO N° 14: LOS JEFES TIENE UNA VISION CLARA

los jefes tiene una visión clara hacia a dónde va la empresa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	10	40%
NO	4	16%
A veces	11	44%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa.
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°14: LOS JEFES TIENE UNA VISION CLARA



Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 40% de los trabajadores confían en la visión de los jefes para con la empresa, el 16% nos dice que no tienen una visión y el 44% a veces.

Este cuadro nos quiere decir que los jefes son indecisos con la visión de la empresa y debemos saber que si los jefes tienen una visión firme de hacia dónde quiere que vaya la organización los trabajadores se sentirán respaldados por su desempeño.



- ¿recibe un buen trato independientemente a la posición que tiene en la empresa?

CUADRO N° 15: RECIBE UN BUEN TRATO

recibe un buen trato independientemente a la posición que tiene en la empresa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	19	76%
NO	6	24%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°15: RECIBE UN BUEN TRATO



Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 76% de los trabajadores nos dice que si recibe un buen trato de la organización y el 24% no dice que no recibe un buen trato.

El trato que debe recibir un trabajador en la organización es importante porque haremos que estos trabajen muy bien y lograremos altos grados de producción .



- ¿Cree ud. que el estrés desfavorece en el desempeño laboral?

CUADRO N° 16: EL ESTRÉS DESFAVORECE

Cree ud. que el estrés es desfavorece en el desempeño laboral	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	17	68%
NO	8	32%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°16: EL ESTRÉS DESFAVORECE



Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El estrés es una sensación anormal de algunos sistemas de un individuo, aparentemente sano, que por exigir de ellos un rendimiento superior a lo normalmente aceptable, los empuja a un riesgo próximo de enfermedad.

En el grafico podemos observar que el 68% de trabajador indica que el estrés es totalmente desfavorable para su desempeño y un 32% refiere que no es desfavorable.



- ¿ha tenido problemas con algún trabajador de la empresa?

CUADRO N° 17: HA TENIDO PROBLEMAS CON ALGUN TRABAJADOR

ha tenido problemas con algún trabajador de la empresa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	4	16%
NO	21	84%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa.
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°17: HA TENIDO PROBLEMAS CON ALGUN TRABAJADOR



Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa.
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 84 % nos dice que no tuvo problema alguno con los trabajadores y el 16% menciona que si tuvo algún problema o diferencia.

Este resultado es bueno porque miramos que los trabajadores evitan el tener problemas con los demás, esto hará que la empresa se profile mejor como lugar de trabajo para las personas, esto también nos refleja que los trabajadores se abarcan a su trabajo y solo quieren cumplir su labor.



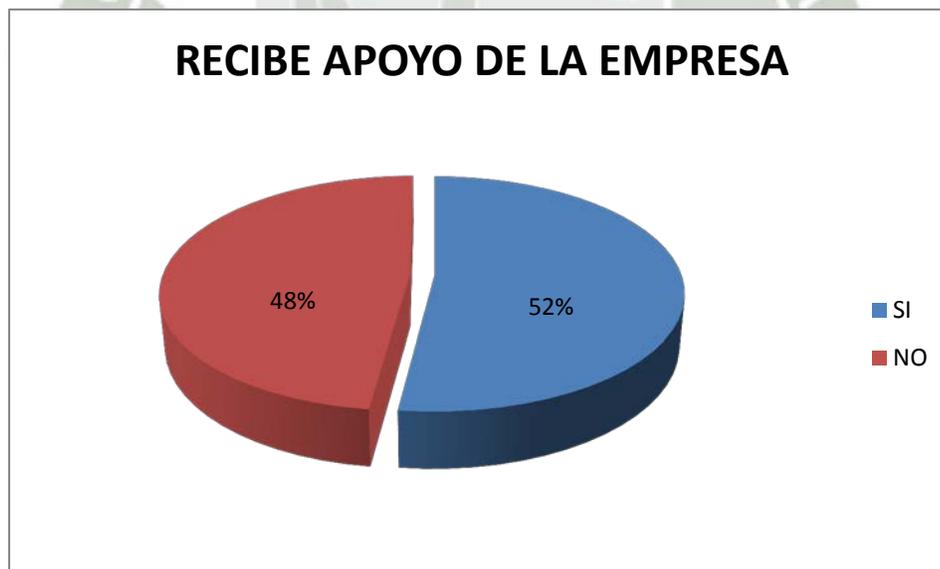
- ¿Recibe apoyo de la empresa?

CUADRO N° 18: RECIBE APOYO DE LA EMPRESA

recibe apoyo de la empresa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	13	52%
NO	12	48%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°18: RECIBE APOYO DE LA EMPRESA



Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 52% de los trabajadores encuestados refirió que si recibe apoyo de la empresa independientemente a su puesto de trabajo, edad y sexo, lo cual es favorable para la empresa porque el trabajador no se sentirá desprotegido.

Sin embargo un 48% indico que no recibe apoyo de su empresa y es este punto en el la empresa debería tomar en cuenta.



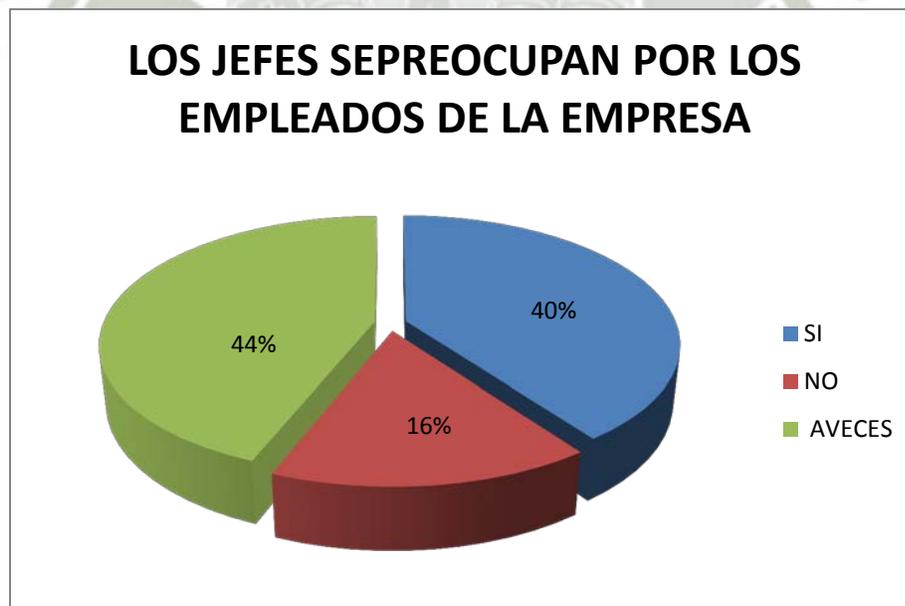
- ¿los jefes se preocupan por los empleados de la empresa?

CUADRO N° 19: LOA JEFES SE PRECUPAN POR LOS EMPLEADOS

los jefes se preocupan por los empleados de la empresa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	10	40%
NO	4	16%
A veces	11	44%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa.
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°19: SE PRECUPAN POR LOS EMPLEADOS



Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 40% nos dice que los jefes se preocupan por los empleados de la empresa, el 16% nos dice que los jefes no se preocupan y el 44% nos dijo que a veces los jefes se preocupan por los trabajadores.

En este grafico nos muestra que los jefes a veces se preocupan por los trabajadores de la empresa y eso está mal porque los trabajadores estarán incomodos si no reciben un respaldo por su jefe, porque los trabajadores miran en ellos un logro o deseo de superación y si los jefes están dudosos en brindar su apoyo los trabajadores no laboraran felices.



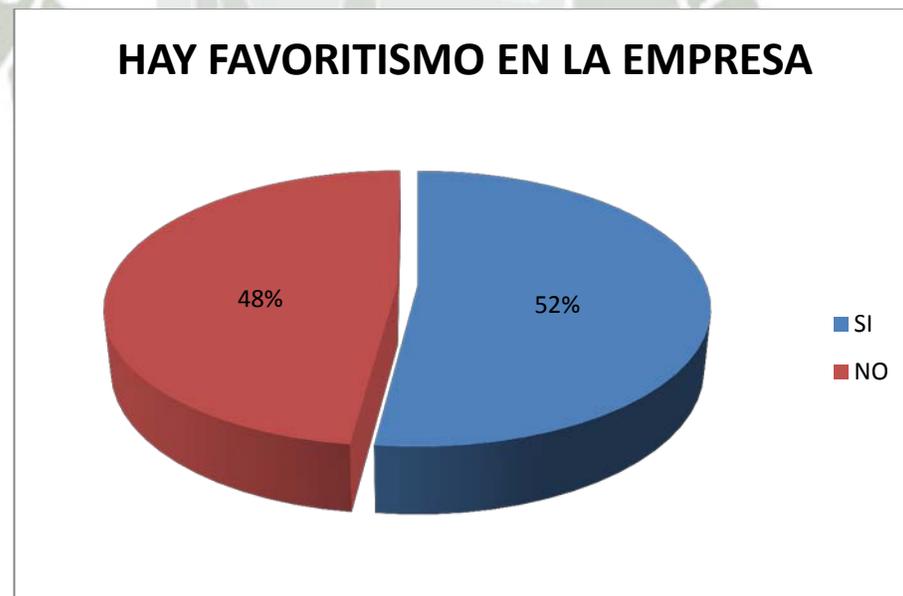
- ¿hay favoritismo en la empresa?

CUADRO N° 20: HAY FAVORITISMO EN LA EMPRESA

hay favoritismo en la empresa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	13	52%
NO	12	48%
Total	25	100%

Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°20: HAY FAVORITISMO EN LA ORGANIZACION



Fuente: caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa .
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 52% nos dijo que hay favoritismos en la empresa y el 48% nos dice que no hay favoritismo.

Este resultado nos refleja una mala imagen de los jefes porque ellos tiene que ser neutrales con los trabajadores, no deberían tener preferencia alguna por algún trabajador, porque esta genera conflictos entre estos y afectara en la producción de la empresa.



12. Conclusiones

Después de haber recolectado, analizado e interpretado la información relacionada Organizacional y el desempeño laboral aplicados a los trabajadores la caja rural de ahorro y crédito inca sur se ha elaborado el cuerpo de conclusiones que a continuación se presenta.

General

- A quedado demostrado en la presente investigación que el clima organizacional y desempeño laboral que desarrolla la caja rural de ahorro y crédito inca sur s.a. no está dando los resultados más óptimos y esperados por la empresa debido a que el clima organizacional no es bueno con el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual afecta el logro de los objetivos organizacionales que espera alcanzar la empresa.
- El desempeño laboral de los trabajadores necesita de un buen clima organizacional para lograr metas que tiene la empresa y tener un alto porcentaje de aceptación en el mercado.
- Que la falta de organización en la empresa perjudica el desarrollo y cumplimiento eficiente de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa.
- El desempeño laboral de los trabajadores se siente afectado por el clima de laboral de la organización por lo que tendría que preocuparse más, sino tendrá una masiva fuga de talentos que puedan colaborar en el crecimiento de la empresa.

En cuanto a clima organizacional

- El clima organizacional de la Caja rural de ahorro y crédito inca Sur Arequipa por lo general, en nuestro medio, es usual que en la institución existan y cumplan su rol primario, en el caso de los trabajadores la de tener un reto que se debe desarrollar un buen clima organizacional que logre satisfacer las inquietudes. Por ello se considera que es necesario levantar información sobre el clima institucional, como primera actividad, que permita conocer la

percepción de los trabajadores y personal administrativo que ejercen influencia de una u otra manera en la formación de todo el personal, quienes de modo alguno también perciben las variaciones en la conducta de las personas que apoyan, directa o indirectamente, su preparación profesional.

- La calificación del clima organizacional en relación al puesto, prestaciones, jefe inmediato, compañeros, integración familia – trabajo y capacitación refleja una valoración nos demuestra un gran alto grado de favoritismo de los trabajadores.
- La misión de la caja rural de ahorro y crédito al parecer no considera la fidelidad de los trabajadores por lo que se vera reflejado de problemas laborales.

En cuanto al desempeño laboral

- El desempeño laboral está bajo en la empresa los trabajadores no cumplen con satisfactoriamente su trabajo porque no les brindan un buen lugar laboral.
- El trabajador se siente desprotegido por la empresa y esta hace que este pensado en buscar nuevos lugares de trabajo.
- Los jefes deberían tener más consideración en los trabajadores porque ellos son el motor principal en la empresa ya que ellos serán los que capten los clientes para la empresa.
- La empresa bajara su producción y competencia en el mercado por desproteger a sus trabajadores.

13.-Recomendaciones

La recomendación que debería tener en cuenta la organización es de mejorar su clima organizacional para logra un mejor desempeño laboral, de esta forma los trabajadores se verán identificados con la empresa y lograrán un alto de nivel de aceptación en el mercado.

- La organización deberá cambiar la dirección de la empresa para que estos puedan captar más a sus empleado y lograr sus metas puestas en la empresa.
- La empresa deberá tomar en cuenta la decisiones de los trabajadores para su satisfacción y puedan laborar tranquilos en la organización.

En materia de clima organizacional

- Se recomienda mejorar el clima organizacional porque en ello se verá reflejado el trabajo de la empresa.
- Deberá de incentivar más a sus trabajadores para que estos puedan desempeñarse mejor.
- La misión y visión, debe alcanzar mayor profundidad en base a su filosofía, desarrollo, comportamiento y cultura organizacional.
- Considerar de alguna manera la misma estructura de cargos y puestos para todas las agencias, puesto que realizan las mismas operaciones comerciales, financieras salvo las que por decisiones de restricciones y políticas de la institución que considere lo contrario.
- Tomar en cuenta los resultados de la presente investigación para la realización de mejoras en el proceso de selección del personal en base a la contratación de personal con habilidades sociales apropiadas para el desarrollo de cada puesto.

En materia de desempeño laboral

- Con relación a las habilidades personales mejoramiento en la dimensión conductual prestar mucha atención a la observación, protocolo empresarial, social y comunicación entre sus colaboradores. En lo personal preocuparse por la parte física, fisiológica y cultural que permita evitar el estrés u otras enfermedades empresariales. En lo situacional mejorar aspectos como el contexto ambiental, realizar e incluir a la auto observación y autocontrol y en lo social tomar en cuenta corregir aspectos de capacidades, comunicación, sociabilidad, empatía y el trabajo en equipo.
- Las Agencias en estudio en relación al puesto deben realizarse un examen en profundidad de los puestos y el desarrollo de sus actividades utilizando el método por competencias. En cuanto a las prestaciones se debe buscar la satisfacción remunerativa del 100% de sus colaboradores, en relación a la participación de los jefes inmediatos es necesario el cumplimiento de las jerarquías a través de los reglamentos establecidos, así mismo que la cima jerárquica permita establecer mejores canales de comunicación que facilite el conocimiento y apoyo en las actividades que el personal desarrolla con respecto al compañerismo se sugiere realizar capacitación constante, terapias y relajamiento físico y mental. La parte de la integración familia – trabajo debe resolverse a través del establecimiento de sensibilidad cooperativa e identificación con la institución por parte de sus colaboradores finalmente la capacitación debe ser superada por la formulación de un plan de capacitación donde se considere las operaciones comerciales, financieras, servicios, etc. y de acuerdo a las necesidades de la ciudad y los modelos modernos para su gestión.
- Realizar evaluaciones frecuentes del clima organizacional percibido por los trabajadores de la institución a efectos de realizar el diagnóstico situacional y aplicar estrategias administrativas dirigidas al fomento del clima organizacional motivador asimismo continuar escuchando a los trabajadores, animarlos a participar y permitirles discutir sobre aspectos puntuales del trabajo; ello ayuda enormemente a fortalecer el

liderazgo compartido. Es importante identificar las situaciones que les molesta, y cuáles son sus prioridades.



BIBLIOGRAFIA

- Alvarado, O. (2002). *Valores del empresario. En dirección estratégica.*
- Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?* Revista de negocios del ITAM.
- Burton, R. y Lauridsen, J. (2004). *The Impact of organizational climate and Strategic fit on firm performance. Human resource management.*
- Caligiore, C y Díaz T. (2003). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA.* Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia. Año 8 N° 24. Universidad del Zulia Maracaibo. Venezuela.
- Chiavenato, I. (1989). *Administración de Recursos Humanos.* Bogotá: Mc Graw – Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos.* Mexico: edit. Mc Graw Hill
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo.* México: Mc Graw Hill
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999) *Comportamiento humano en el trabajo.* México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2003). *Organización y administración: Enfoque situacional.* México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Drovett, S. (1992). *Organización y Administración.* Buenos Aires, Argentina: Editorial Maechi.
- Domínguez, B. (1999). *El estrés en la sociedad urbana*
- Freitas (1991). *Reunión Bibliográfica.* Universidad de New York.
- Fleury (1989). *Cultura y Poder en las Organizaciones*
- Flores, J. (1997). *Confianza en el factor humano, estrategia para enfrentar la nueva década.*
- García y Dolan (1997). *La dirección por Valores. La dirección por Valores.* Madrid: Mc. Graw – Hill.
- García, N. (1995). *Cultura y Postpolítica. El debate sobre la modernidad en América Latina.* México, CNCA
- Johnson, Y. (2002). *Empowerment.*
- Kopelman, R., Brief, A., Guzzo, A. (1990). *The role of climate and culture in productivity.* San Francisco, USA: B. Schneider Editions.
- Litwin, G. y Stinger, R. (1968), *Motivation and organizational climate.* Boston: USA: Harvard University Press.
- Márquez, M. (2001). *Satisfacción Laboral.*

- Milkovich, G y Boudrem, T. (2004). *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia*. USA: Iberoamericana Ediciones.
- Molina, R. (1996). *Empowerment ¿actitud mental?, ¿técnica?, ¿Estrategia? O ¿moda?*
- Münch, L. y García, J. (1997). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Nash, M. (1989). *Como Incrementar la productividad del recurso humano*. Colombia. Editorial Norma.
- Olivares, B. (1999). *Misión, visión y valores en las organizaciones de hoy*.
- Palafox de Anda, G. (1995). *La satisfacción en el trabajo y la productividad del factor humano*.
- Ponce de León Gutiérrez, J. (1997). *Energía, cansancio, fatiga y estrés. Capsulas del médico para la empresa*.
- Parker, C., Baltes, B. Young, S. Huff, J., Altmann, R., Lacost, H., y Roberts, J. (2003). *Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes a meta-analytic review*. Journal of Organizational Behavior.
- Ramos, J. (1999). *Manejo productivo del estrés en las empresas*.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. (7^a edición). México: Edit. Prentice Hall Hispanoamérica.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. (8^a Edición). México: Prentice Hall.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones: Teoría, método e intervención*. Barcelona, España: EUB, S.L
- Siliceo, Casares y Gonzales (1999). *Liderazgo, valores y cultura Organizacional: Hacia una organización competitiva*. España: MC Graw Hill/ interamericana.
- Schratz, M. (1993). *Recommendations for the measurement of organizational climate. Documento presentado en el Reunión anual de la American Psychological Association*. Toronto, Ontario, Canadá.
- Schein (1984). *La cultura Empresarial y el liderazgo*. España: Edit. Plaza & Janes editores S.A.
- Valdez, A. (1998). *La agresión, los problemas y el conflicto*.



ANEXO

1.- ¿Ha escuchado hablar de la cultura organizacional?

- a) Si
- b) No
- c) A Veces

2.- ¿Cómo define ud. a la organización de su empresa?

- a) Buena
- b) Mala
- c) Regular
- d) No opina

3.- ¿Se siente identificado con la empresa?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

4.- ¿Está satisfecho con su salario?

- a) Si
- b) No

5.- ¿De qué manera la empresa recompensa su trabajo?

- a) Ascensos
- b) Aumentos
- c) Reconocimientos
- d) Bonos
- e) Regalos
- f) N/A

6.- ¿Cuánto tiempo le gustaría trabajar en la empresa?

- a) Siempre
- b) Hasta encontrar otro trabajo
- c) Poco tiempo

7.- ¿Hay variedad de puestos en la empresa?

- a) Si

- b) No
- c) Muy poco

8.- ¿Hay suficientes trabajadores en la empresa?

- a) Si
- b) No
- c) Muy pocos

9.- ¿Los jefes comparten las decisiones de la empresa con los trabajadores?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

10.- ¿Cuáles son las reglas más importantes de la empresa?

- a) Puntualidad
- b) Honestidad
- c) Horario de trabajo
- d) Metas

11.- ¿De qué manera fue capacitado en la empresa?

- a) Cursos de la empresa
- b) Capacitación externa
- c) Por internet
- d) Separatas

12.- ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Malo
- d) Muy malo

13.- ¿Encuentra ud. apoyo laboral en la empresa?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

14.- ¿La organización toma en cuenta su opinión?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

15.- ¿Se siente satisfecho de trabajar en la empresa?

- a) Si
- b) No

16.- ¿Cree ud. que el estrés es **impotante** en el desempeño laboral?

- a) Si
- b) No

17.- ¿Ha tenido problemas con algún trabajador de la empresa?

- a) Si
- b) No

18.-¿resibe apoyo de la organización?

- a) Si
- b) No

19.-¿los jefes se preocupan por los empleados de la organización?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

20.-¿hay favoritismo en la organización?

- a) Si
- b) No

