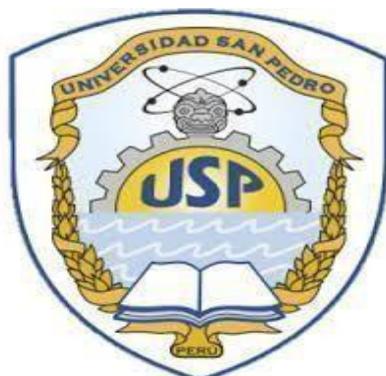


UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Correlación entre el clima organizacional y desempeño en los
trabajadores del Restaurant Sabor Cajabambino 2017

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Autor:

Evangelista Polo, Nancy Noemi

Asesor:

García León, Aníbal

Cajamarca – Perú

2017

DEDICATORIA

A Dios por su infinito amor y por tener la senda perfecta por la cual camino.

A mis padres Leoniza Polo Acevedo, José Evangelista Rodríguez y hermanas por ser los pilares de quién soy y su soporte en mi vida universitaria.

1. Palabras clave: Clima Organizacional

Tema Clima organizacional

Especialidad Administración.

Word keys: Organizational Climate

Topic Organizational climate

Speciality Administration.

Linea de Investigacion:

UNESCO:	Producción	(5304.07)
----------------	------------	-----------

2. Correlación entre el clima organizacional y desempeño en los trabajadores del Restaurant Sabor Cajabambino 2017

3. RESUMEN

La presente investigación titulada “Correlación entre el clima organizacional y desempeño en los trabajadores del Restaurnt Sabor Cajabambino 2017”,Tuvo por objetivo determinar en qué medida influye el clima organizacional y desempeño de los trabajadores del restaurant Sabor Cajabambino; lo cual, me conllevó a crear la hipótesis. Si existe correlación significativa entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurant Sabor Cajabambino. Los resultados obtenidos en la presente investigación coadyuvan a los trabajadores a tener un buen clima organizacional y desempeño y dar un mejor enfoque cordial a los trabajadores que son los que sirven al restaurant. La investigación fue aplicativa, de tipo descriptivo y diseño descriptivo, se aplicó como técnicas la encuesta y la observación directa y como instrumento el cuestionario, la población estuvo conformada por 15 trabajadores del restaurant Sabor Cajabambino. La investigación beneficia a los trabajadores, estudiantes, profesionales, investigadores científicos y a nuestro País.

Palabras Clave: Clima Organizacional

4. ABSTRACT

The present investigation entitled "Correlation between the organizational climate and performance of the workers of Restaurnt Sabor Cajabambino 2017", The objective was to determine the extent to which the organizational climate and performance of the Sabor Cajabambino Restaurant workers influence; which, lead me to create the hypothesis. If there is a significant correlation between the organizational climate and the performance of the Sabor Cajabambino restaurant workers. The results obtained in the present investigation help the workers to have a good organizational climate and performance and give a better cordial those who serve the restaurant. The research was applicative, of descriptive type and descriptive desing, the survey and direct observation were applied as techniques and the questionnaire as an instrument, the population was conformed by 15 workers of the Sabor Cajabambino. The investigation benefits the workers, estudents, professionals, scientific researchrs and to our country.

WORD KEYS: **Organizational Climate**

INDICE

TEMA.....	i
PALABRAS CLAVE:.....	i
TÍTULO DEL TRABAJO	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1. Antecedentes y fundamentación científica.....	2
1.1. Antecedentes	2
Fundamentación Científica	6
1.2. Justificación de la Investigación.....	6
1.3. Problema.....	7
1.4. Conceptuación y operacionalización de las variables	7
1.4.1. Marco Teórico:.....	7
1.4.1.1 ¿Qué es Clima Organizacional?.....	7
1.4.2. Conceptualización de clima laboral	17
1.4.3. Funciones Del Clima Organizacional	20
1.4.4. Factores Que Influyen En El Clima Organizacional.....	22
1.4.5. Beneficios Y Consecuencias Negativas Del Clima Organizacional.....	24
1.4.6. Tipos De Clima Organizacional.....	25
1.4.7. Tipos De Desmotivación Y Como Combatirlos	28
1.4.8. El Clima Organizacional Dentro De Una Empresa	30
1.4.9. Características Del Clima Organizacional	31
1.4.10. La importancia del clima laboral en una empresa	33
1.4.11. Las personas y las organizaciones.	35
1.4.12. Los grupos y las Organizaciones.	36

1.4.13. ¿Qué es el Desempeño?	40
1.4.13. Características del Desempeño	44
1.4.14. Importancia del desempeño	44
1.4.15. Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos.....	47
1.4.16. Principios de la evaluación del desempeño	49
1.4.17. Métodos de evaluación del desempeño.....	51
1.4.18. Las actividades específicas del método son:.....	53
1.4.19. Los Criterios del desempeño.....	54
1.4.20. Factores que influyen en tu desempeño profesional	57
1.4.21. Cuáles son los diferentes tipos de evaluación del desempeño.	60
1.4.21. Definición de Trabajadores	61
1.4.22. Cómo se mide el rendimiento de un trabajador	63
1.4.23. Características de un trabajador que más valoran las empresas.....	65
1.4.24. Importancia del trabajo	67
1.4.25. La importancia de la participación de los trabajadores en la empresa.....	69
1.4.26. Variables, Dimensiones e Indicadores	71
1.5. Hipótesis	72
1.6. Objetivos.....	72
1.6.1. Objetivo General:.....	72
1.6.2. Objetivo Específico:.....	72
CAPÍTULO II.....	73
METODOLOGÍA.....	73
2. Metodología de la investigación.....	74
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	74
2.1.1. Tipo de investigación.....	74
2.1.2. Diseño de investigación	74
2.2. Población y muestra	74

2.2.1. Población = Muestra	74
2.3. Técnicas e instrumentos de investigación.....	75
2.3.1. Técnicas:	75
2.3.2. Instrumentos de recolección de datos	75
2.4. Procesamiento y análisis de la información	75
CAPÍTULO III	77
RESULTADOS	77
3. Ficha de encuesta.....	78
3.1. ¿Sabes que es Clima Organizacional y Desempeño?	78
3.2. ¿Sí la pregunta anterior respondiste SI, responde: ¿Qué significa?.....	79
3.3. ¿Ha recibido Ud. incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación o cursos de capacitación), durante los dos últimos años que viene laborando en el Restauran?.....	80
3.4. De qué manera es el ambiente de trabajo del restaurant Sabor Cajabambino? .	81
3.5. ¿La remuneración que percibe Ud. responde al trabajo realizado?	82
3.6. ¿Cómo considera Ud. que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención?	83
3.7. ¿Cómo considera la relación entre Ud. y su jefe inmediato?	84
3.8. ¿Cómo considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo?.....	85
3.9. ¿Cuántas capacitaciones ha percibido en los dos últimos años?	86
3.10. ¿Cómo considera Ud. que la capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido?	87
3.11. ¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización?	88
3.12. ¿Actualmente cómo considera Ud. su desempeño laboral?	89
3.13. ¿Cree Ud. que existe justicia en el pago de remuneraciones para todos los trabajadores de la institución?	90
3.14. ¿En relación a la institución donde labora que es lo que debería de mejorarse prioritariamente?.....	91
3.15. ¿Considera Ud. que su institución debería dar incentivos y/o reconocimientos a su personal en base a los méritos alcanzados?.....	92

CAPÍTULO IV	93
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	93
CAPÍTULO V.....	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
V. CONCLUSIONES:.....	99
VI. RECOMENDACIONES:	100
ANEXOS Y	104
APÉNDICE	104

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes y fundamentación científica

1.1. Antecedentes

Luego de haber realizado la búsqueda de estudios previos, se ha encontrado algunos relacionados que son los siguientes:

Nivel Regional

Teran (2011), El clima organizacional en la oficina general de economía de la Universidad Nacional de Cajamarca-2010, Cajamarca, Perú.

Se pudo conocer que existen factores de insatisfacción para los empleados de la oficina general de economía de la Universidad de Cajamarca entre los que destacaron, políticas de bienestar, capacitación, la competitividad del empleo y las remuneraciones. Entre los factores de alta satisfacción se encontraron el desarrollo laboral logrado, la estabilidad en el empleo y la igualdad de oportunidades. Las condiciones físicas para el desempeño de la labor, el acceso a la información, la claridad del rol desempeñado y las expectativas de desempeño tienen una tendencia al calificativo de bueno.

Nivel Nacional

Ruiz, M., (2010), en su investigación “Propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Costa Gas Chiclayo” que tuvo como objetivo la elaboración de una propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Costa Gas Chiclayo, se usó como herramienta de recolección de datos, la escala CL-SPC de medición del clima laboral de Sonia Palma Carrillo, basada en la cinco variables que inciden en el clima organizacional: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; la encuesta fue aplicada a 50 trabajadores en donde las principales conclusiones fueron que el personal estaba desinformado acerca de la misión y valores de la empresa en consecuencia los

empleados tenían un bajo nivel de conocimiento de los objetivos y responsabilidades de los puestos de trabajo a los que han sido designados y se sentían descontentos, pues consideraban que no se les proporciona información oportuna y adecuada a cada uno sobre su desempeño laboral. Asimismo, estaban en desacuerdo con no tener información clara y transparentes de las funciones, políticas y normas de la organización. Finalmente, también se concluyó en que la remuneración en la empresa era poco atractiva.

Zapata, R., (2010), en su investigación “Propuesta de mejora del clima laboral del personal del área de atención al cliente de Electronorte S.A.” que tuvo como objetivo principal medir el clima organizacional del personal del área de atención al cliente de Electronorte S.A., cuya población muestral estuvo constituida por 60 trabajadores que laboran actualmente en dicha área de la empresa, la recolección de datos se hizo a través de una escala Likert. La conclusión principal dio a conocer el nivel de clima laboral del área de atención al cliente de Electronorte, que se definió como medio favorable y en base a esto se desarrolló una propuesta de mejora del nivel del mismo.

Castro, (2010), en su investigación sobre “Clima laboral y satisfacción laboral de las enfermeras Hospital Provincial Docente Belén Lambayeque” que tuvo como objetivo general determinar el tipo de clima laboral y su relación con el nivel de satisfacción laboral, la población muestral estuvo conformada por 45 enfermeras, la recolección de datos se realizó aplicando dos encuestas sobre clima y satisfacción laboral donde se concluyó que el clima laboral es medianamente favorable.

A Nivel Internacional

López et al (1999) realizaron un estudio cuyo propósito fue conocer el clima laboral de los profesionales que trabajan en los establecimientos de atención primaria (ambulatorios) de la región de Murcia (Colombia) y analizar su evolución transcurrido un año de su creación. Los resultados reflejan que la valoración global del ambiente de trabajo entre los profesionales, transcurrido un año desde la creación de estos establecimientos es muy elevada, con expectativas favorables. La tendencia global es hacia un deterioro del clima organizacional lo que permite deducir que en el ambiente de trabajo los recursos humanos y algunos elementos organizacionales (motivación y participación) son variables que inciden en la calidad de los servicios y en el cumplimiento de los objetivos propuestos (Menárquez y Saturno, 1999).

Sanabria (1997) sobre el Clima organizacional en el Decanato de Ingeniería Agronómica de la Universidad Centro- occidental Lisandro Alvarado, cuyo propósito fue diagnosticar según la percepción de los docentes, directivos y administrativos los factores relacionados con el comportamiento individual y grupal, la motivación, el liderazgo, y los procesos organizacionales, comunicación, toma de decisiones y rendimiento. Consistió en una investigación descriptiva en la cual participaron 82 docentes, 15 directivos y 62 administrativos. El diagnóstico se realizó mediante la aplicación individual de un cuestionario elaborado para tal fin. Se encontró que predominaba un clima autoritario benevolente, con ciertos rasgos del sistema consultivo, caracterizado por: ocasionalmente se aceptan ideas y opiniones de los subordinados, estilos de liderazgos no definidos, algunas veces rígidos ya que los directivos asumen la mayor responsabilidad en la toma de decisiones, comunicación predominantemente descendente y unidireccional, usada para informar de las decisiones tomadas, aunque tardíamente. Se señalaron acciones a seguir para lograr un cambio en

aquellos elementos del clima considerados desfavorables, según la percepción del personal entrevistado.

Solla (1998) refiere que realizó un estudio sobre el clima organizacional y su relación con localidad del servicio prestado por el Colegio Universitario de Administración y Mercadeo, Extensión Puerto Cabello en Venezuela, el cual tuvo como propósito analizar la relación que existe entre el clima organizacional y la calidad del servicio prestado por esta organización. A una muestra de 344 sujetos, conformados por un directivo, 25 docentes, 10 administrativos y 308 alumnos a los que se les aplicaron dos cuestionarios, encontrándose en las respuestas de los individuos de estos estratos, discrepancias marcadas al opinar sobre la responsabilidad de la gerencia, el conocimiento de los objetivos y normativa de la institución, los recursos didácticos utilizados, la existencia del material de apoyo, el costo de los servicios y el recurso involucrado. Por ello recomienda que todo proceso que involucre el clima organizacional y la calidad del servicio debe estar previamente planificado, revisado y evaluado para que este permita orientarse hacia los niveles de excelencia.

Feliú (2000), refiere la evaluación del clima organizacional y la satisfacción de los empleados de la compañía Cigarrera Bigott de Venezuela. Los aspectos que resultaron mejor ponderados por los empleados en cuanto al clima organizacional fueron la definición de visión, misión y valores de la empresa, así como la concordancia entre esto y los objetivos de sus empleados. Los ítems peor ponderados fueron el conocimiento por parte de los empleados de los avances y logros de otras áreas de la empresa, lo que guarda relación con el funcionamiento de los canales de comunicación, el rol que ejercen los supervisores y la valoración del desempeño de los trabajadores. En total, la media para el clima organizacional fue de 4,42 puntos en un rango de puntuación del 1 al 5.

Fundamentación Científica:

Constitución Política del Perú (1993) inciso 15 artículo 2 establece que toda persona tiene derecho a trabajar libremente, con sujeción a ley.

Constitución Política del Perú (1993) segundo párrafo artículo 74 establece que el Estado, al ejercer la potestad tributaria, debe respetar los principios de reserva de la ley, y los de igualdad y respeto de los derechos fundamentales de la persona. Ningún tributo puede tener carácter confiscatorio.

Congreso de la República del Perú (2008) Artículo 1 [Título I]. **“Texto Único Ordenado De La Ley De Promoción De La Competitividad, Formalización Y Desarrollo De La Micro Y Pequeña Empresa Y Del Acceso Al Empleo Decente, Ley Mype” [D.S. 007-2008-TR.]** cita lo siguiente: La presente Ley tiene por objetivo la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para la ampliación del mercado interno y externo de éstas, en el marco del proceso de promoción del empleo, inclusión social y formalización de la economía, para el acceso progresivo al empleo en condiciones de dignidad y suficiencia.

1.2. Justificación de la Investigación

La importancia de la investigación está determinada por los aportes que se realicen para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral del restaurant sabor Cajabambino (Jr. Alfonso Ugarte 565) del Departamento de Cajamarca Provincia Cajabamba. Pretende crear antecedentes que estimulen a nuevos profesionales a buscar información y referencias, ampliar sus intereses y cultivar el gusto por la investigación.

El análisis del clima organizacional con el desempeño laboral en una empresa es importante; porque nos permite ver el estado actual del clima organizacional y de qué manera influye en el desempeño laboral y

cómo podemos mejorarlo, para la consecución de las metas propuestas por la empresa y lograr desarrollar una cultura organizacional en la que el trabajador se sienta a gusto y logre mejores resultados.

Como estudiante universitario, la realización de investigaciones de este tipo me permitió involucrarme en el tema a profundidad, así como también he podido ampliar mis conocimientos y habilidades, que en un futuro se verán reflejados en el campo laboral.

1.3. Problema

¿Existe correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurant sabor cajabambino 2017?

1.4. Conceptuación y operacionalización de las variables

1.4.1. Marco Teórico:

Luego de haber realizado la búsqueda de estudios previos, se ha encontrado algunos relacionados así tenemos:

1.4.1.1 ¿Qué es Clima Organizacional?

(Rev. Clima Organizacional) “El clima Laboral es el conjunto de percepciones que tiene todos los miembros de una organización respecto a su entorno laboral.

Básicamente son aspiraciones relacionadas a cómo los trata la organización y qué les ofrece como empleados.”

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el Clima Organizacional.

Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor

de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados".

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Fincher y Nash ubican al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, entre otros. Para Fincher, el clima organizacional se define como las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos

Las organizaciones tienen su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones.

Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad. En el clima organizacional inciden varios factores, tangibles e intangibles.

Empresa

Una empresa es una organización con fines de lucro que otorga un servicio o bien a la sociedad. Desde el punto de vista de la economía, una empresa es la encargada de satisfacer las demandas del mercado. Para lograr sus objetivos esta coordina el capital, el

trabajo y hace uso de materiales pasivos tales como tecnología, materias primas, entre otros.

Organización

Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Asimismo, es fundamental que para que esas organizaciones puedan realizar las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr los fines que se han marcado, es necesario que cuenten con una red de recursos. Entre ellos deben incluirse los humanos, los tecnológicos, los económicos, los inmuebles, los naturales o los intangibles.

Comunicación

Es un medio de conexión o de unión que tienen las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Cada vez que se establece comunicación con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, entre otros, lo que se hace es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

Liderazgo

El liderazgo es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas. Una actitud de liderazgo puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común. Etimológicamente, su raíz está en el vocablo inglés leader, que

significa 'líder', y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado.

El liderazgo es lo que caracteriza a un líder. Un líder, por su parte, es una persona que dirige o funda, crea o junta un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo, ya sea en el contexto empresarial, militar, industrial, político, educativo, etc., aunque básicamente puede aparecer en cualquier contexto de interacción social.

Ideas Clásicas De Clima Organizacional: Algunos Basamentos Históricos Y Conceptuales Para La Reflexión.

El clima organizacional nace de la idea de que los sujetos humanos viven en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno (García, 2009).

Es en estas circunstancias, donde diversos autores del ámbito de la administración (particularmente de la línea de la administración de personas), han remarcado que cada vez es más relevante realizar esfuerzos tendientes a asegurar un ambiente donde la buena convivencia y adecuada coexistencia entre las personas que trabajan en un lugar determinado, se transforme en un “sello” en un “valor distintivo” de ese espacio laboral. El supuesto positivo que sustenta estas reflexiones, dice relación con el hecho de que si los colaboradores o funcionarios viven bajo una atmosfera laboral alejada de la desconfianza, las murmuraciones o patrañas, las aprensiones, los prejuicios, el exceso de control, la incomunicación y el autoritarismo; se sentirán mucho más integrados, valorados e implicados con los objetivos de la institución, y seguramente tendrán un alto desempeño.

Tomando en consideración lo expresado previamente, este trabajo tiene como propósito cardinal, realizar una sucinta mirada a los basamentos conceptuales más importantes y trascendentes que se han gestado en el tiempo sobre clima organizacional.

La presente reflexión tiene su punto de partida en la realización de breves disquisiciones en relación a teorías administrativas que han concebido al empleado o trabajador dentro de una organización desde diversas perspectivas, dándoles distinta importancia de acuerdo al enfoque utilizado por cada autor; para luego hacer una imbricación histórica desde el surgimiento del concepto de clima laboral y su relevancia en las organizaciones.

Desde el punto de vista metodológico, básicamente se utilizan fuentes secundarias, traducidas en la revisión de publicaciones, principalmente artículos de revistas académicas y algunos libros de la especialidad que han abordado esta temática.

En cuanto al contenido, en primera instancia se presenta información relacionada con aspectos históricos provenientes desde algunas escuelas administrativas que han colocado el acento en el ámbito de las personas; luego se pasa revista al concepto de clima laboral; finalizando con algunas breves reflexiones realizadas a modo de colofón.

La principal conclusión que se desprende, dice relación con reafirmar la importancia que tiene el clima laboral para que las organizaciones logren de forma óptima sus proyectos y prospecten viabilidad; esto es especialmente significativo en un escenario donde las entidades desarrollan una serie de tácticas y estrategias tendientes no sólo a atraer y captar las personas más talentosas, sino que también y de manera prioritaria, a mantener con altos niveles motivacionales el talento que se ha contra

Una breve mirada histórica

¿Qué ocurre con las personas dentro de una organización?

¿Cuáles son las causas que determinan el comportamiento de los individuos? ¿Cuáles son los elementos o factores que motivan el actuar de las personas? y ¿Cómo afecta el desempeño de las personas en la eficacia de la organización?, son en general interrogantes que han “gatillado” las bases teóricas del comportamiento organizacional, y que por lo mismo han incentivado la búsqueda a través del tiempo de respuestas y soluciones a estos temas.

El comienzo de la preocupación por el hombre y sus relaciones sociales -como causas de productividad en una organización- tiene como punto de partida formal y más conocido, en el surgimiento de la Escuela Humanística de la Administración desarrollada por Elton Mayo en Estados Unidos, teoría que nació de las necesidades de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, provocadas por la aplicación extremis de métodos rigurosos y prácticas organizacionales despreocupadas del ser humano y sus necesidades psicológicas y/o sociales. Estas propuestas muy productivistas fueron realizadas tanto por la Teoría Científica como por la Teoría Clásica de la Administración (Hernández y Rodríguez 1994, 56). De todos modos, en este punto habría que reconocer los planteamientos previos realizados por Robert Owen; considerado por muchos estudiosos en el ámbito de la administración, como el auténtico padre de la administración moderna de personal y un gran innovador del management moderno (Ganga, Piñones y Valderrama 2014).

La Escuela Humanística de la Administración, aparece con la

Teoría de las Relaciones Humanas la cual considera al hombre como un ser social, con sentimientos, temores y deseos; describiendo al comportamiento del trabajador como una consecuencia de muchos factores motivacionales (Chiavenato 1994).

En el año 1950, surge la Teoría del Comportamiento o Teoría Behaviorista, la cual nace de la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta Teoría del Comportamiento se preocupa de la psicología organizacional en la administración y el factor motivacional del trabajador; propone a este último como un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, lo procesa de acuerdo a sus convicciones adoptando actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. Siguiendo esta misma línea, se establece que la organización es vista como un sistema de decisiones, en donde todos sus trabajadores se comportan racionalmente según un conjunto de informaciones que consiguen obtener de sus ambientes laborales, visualizando a la organización como un organismo social que tiene vida y culturas propias.

Otra teoría que germinó en los años 50 fue la Teoría de Sistemas, la cual tiene su punto de partida gracias al Biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy. Este enfoque tiene una tendencia hacia la integración de las diversas ciencias naturales y sociales, se basa en el concepto de “Hombre Funcional”, en donde el individuo desempeña un rol dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos como un sistema abierto. En sus acciones, en un conjunto de roles, mantiene expectativas en cuanto al rol de los demás participantes y procura dar a conocer a los demás las suyas. Esta interacción cambia o refuerza el papel o rol, ya que las organizaciones son

sistemas de roles, en las cuales el papel de cada funcionario tiene efectos en los demás aspectos de la organización (Hernández y Rodríguez 1994).

En los años 60, aflora una nueva teoría producto del intenso cambio que presenta el mundo, su origen puede encontrarse en la Teoría del Comportamiento. Fusionó el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integradas a través de un tratamiento sistémico (Hernández y Rodríguez 1994).

Durante las últimas décadas ha comenzado a aparecer nuevamente un gran interés en el factor humano de la organización; las organizaciones se están proponiendo nuevas metas, tales como lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, siendo considerado una meta a corto plazo, a dicho interés se le ha denominado la Filosofía TEA (Total Environment into Administration, que traducido al español se entiende como “Medio Ambiente Total Dentro de la Empresa”).

Esta filosofía nace de la necesidad de contar con una tendencia o pensamiento que vincule a las personas con su entorno, facilitando su identificación con él. Esta óptica puede entenderse como el punto ideal de lo que debe ser la comunidad laboral, porque resalta la necesidad de la armonía en todos sus sentidos. La base de la Filosofía TEA, se encuentra en el mejoramiento de la plataforma laboral del trabajador, además del desarrollo del bienestar de aquel, con la finalidad de influir en él, y aprovechar al máximo su potencial y la relación horas-hombre, pero ahora acompañada de la necesidad del beneficio mutuo.

Considerando lo expresado en forma a priori, podría afirmarse que el colaborador tenderá a mostrarse más motivado por su

entorno, si el ambiente le es grato, si se siente adecuadamente remunerado, si gusta o se siente cómo en sus funciones, si mantiene una relación abierta y franca con sus compañeros, si cuenta con un jefe que tiene efectivamente cualidades de liderazgo, ente otras condiciones; todo lo cual genera involucramiento y como consecuencia de ello, se incrementa la productividad y la eficiencia en el desempeño de las tareas y/o servicios que presta.

A contrario sensu, el individuo no es productivo si el ambiente en donde trabaja le es hostil, o percibe una atmósfera atestada de decisiones injustas, falta de comunicación, opacidad en la misión y visión de su organización, etc. Si a lo anterior, le adiciona sus presiones económicas, psicológicas y situacionales, configuran un coctel donde difícilmente podrá ofrecerle a la entidad el mejor resultado en sus funciones o una alta productividad.

Por lo tanto, una organización que ofrezca las características más adecuadas para incentivar al trabajador, se preocupe de sus expectativas, de sus metas y necesidades (especialmente de los talentosos y productivos), tendrá supremacía respecto de aquellas que no toman en cuenta el clima laboral de su propia organización.

En virtud de las concepciones anteriores, acerca de la importancia del sujeto humano dentro de las organizaciones y el valor que ella le da a las relaciones sociales dentro de ésta, las motivaciones del empleado y su medio ambiente laboral, es preciso resaltar que “una organización sólo existe cuando una o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (Suarez1996, 36). Por lo tanto, de la aseveración

anterior es factible desprender que el trabajo en equipo (bien entendido), la realización de reuniones informativas, pero también reuniones interactivas (tipo círculos de calidad), la cercanía de los equipos directivos, el trato deferente y cordial, y la presencia de competencias de liderazgo en las jefaturas, e idoneidad de los líderes, resultan ser también una excelente práctica para mejorar las relaciones humanas.

En este orden de cosas, y entrando de manera preliminar a la conceptualización, Olaz (2009), sostiene que en el ámbito del clima laboral, deben darse al menos cinco rasgos a saber:

- Es un conjunto de variables situacionales de distinto orden y naturaleza, que oscilan en el transcurso del tiempo, afectando de desigual manera a todos aquellos miembros de la comunidad laboral.
- Responde a una lógica de continuidad, ya que es una manifestación de las inercias culturales de la organización, aunque éstas puedan variarse, con independencia del nivel de esfuerzo requerido para ello.
- Está condicionado por dos dimensiones, la interna (la propia organización) y, en alguna medida, la externa (entorno con el que interactúa la organización, por ejemplo: clientes, competidores, proveedores, etcétera).
- Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las aptitudes, las expectativas y, cómo no, por las realidades sociológicas, económicas y culturales de la empresa.
- Es un fenómeno «exterior» al individuo, aunque vivenciado en primera persona, del que se puede valer para amplificar los efectos sobre sí mismo, el grupo en que éste se desenvuelve y la propia organización a la que pertenece.

En todo caso, es innegable y necesario reconocer la existencia de muchos estudiosos, académicos y/o investigadores que han aportado claridad y profundidad a los tópicos que se han estado analizando; comenzando por Lewin, Argyris, Halping y Croft, Forehand y Gilmer, Litwing y Stringer, Tagiuri; a partir de los años 60 y 70. Por lo anterior, a modo de complemento, se presenta una línea histórica que destaca a algunos autores relevantes que se han referido a la temática del clima o ambiente organizacional, tomando como punto de partida el año 1950.

1.4.2. Conceptualización de clima laboral

Históricamente el comienzo de la construcción del concepto de “clima laboral” nace a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30, esta teoría tiene como particularidad, definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta (Brunet 1999. 24). A la concepción que tiene de sí el trabajador y del ambiente, con el cual interactúa, Lewin le llama “Atmósfera” o “Clima Psicológico”; es decir, una realidad empírica que puede ser demostrada en la organización como cualquier hecho físico (Lewin 1988).

Es así como Lewin a partir de la creación de climas para la experimentación de grupos, demostró que las diferencias conductuales o de comportamiento que había observado en ellos, correspondía más bien a las diferencias de atmósferas o climas, más que a las características coincidentes de los grupos.

A partir de estos estudios nace la inquietud de incorporar el concepto de “clima” al mundo organizacional, para poder explicar las interacciones entre la organización y el individuo, y su relación con la motivación del

personal y su efecto en la productividad de la organización. (Álvarez, 1992).

En 1955, Francis Cornell ingresa el término “percepciones” dentro de la acepción de clima, como una combinación que permite entender la posición de las personas en su trabajo. (Álvarez, 1992).

Para los teóricos Katz y Kahn (1970), el clima laboral hace referencia a que toda organización crea su propio clima, con sus propias costumbres y estilos. El “clima laboral” refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así refleja las presiones internas y externas de las personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema.

Otra definición es la que entrega Forehand y Gilmer (1964), quienes definen “clima laboral” como el conjunto de características relativamente permanentes que describen una organización, la distingue de otra, e influyen en el comportamiento de sus miembros.

De acuerdo a las definiciones antes señaladas el “clima laboral” debe entenderse como un atributo inherente a la organización misma y por ende, algo externo al individuo; definiciones que por lo demás han sido criticadas por ser demasiado amplias. En razón de esta última aseveración, se considera oportuno complementar lo expresado, con algunas ideas adicionales.

En 1968, el teórico Tagiuri, define “clima laboral” como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye en sus conductas, y que puede ser descrita en términos de los valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización (Keith y Newstrom 1991).

Otros autores que definieron “clima laboral” en 1968, fueron Litwin y Stringer, quienes ampliaron la definición dada por Tagiuri, ya que,

reconocieron su naturaleza tanto estructural como subjetiva. Para estos autores el “clima laboral” se concibe como los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

El “clima laboral” se convierte para todos los miembros de la organización en un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos de características estáticas, o sea, el diseño de la organización, el tamaño, la complejidad (diferenciación vertical, horizontal y geográfica) formalización (grado de estandarización de los trabajos), división del trabajo, niveles de autoridad, entre otros, lo que implica que no se le otorga demasiada importancia a las percepciones individuales que tienen los trabajadores acerca del ambiente que existe en la organización.

Ya en el año 1973, otros autores como Pritchard y Karasick, se refieren al “clima laboral” , haciendo un énfasis en la alta gerencia, pues lo definen como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización, que la diferencia de otras organizaciones, y que resulta del comportamiento interno de sus miembros, especialmente del comportamiento de la alta gerencia; además señalan la importancia que tiene para la alta gerencia el identificar las diferentes dimensiones que tiene el clima laboral de su organización, ya que esto le permite a la alta dirección ejercer presión sobre éste y reorientar las actividades y conductas organizacionales (Armstrong 1991).

De ahí que actualmente el “clima laboral” se concibe como el resultado de una evaluación a la organización, que surge de la percepción que los individuos tienen de las situaciones reales en que se desenvuelven, pudiendo en una organización existir tantos climas organizacionales como posiciones que los individuos tienen en ella.

Suplementando lo anterior, Chiavenato (2000) señala que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Según Méndez (2006), el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de personas y señala que este concepto ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en distintos tipos de organizaciones las cuales se encuentran en la permanente búsqueda de técnicas para su medición. Existen algunas investigaciones que han comprobado empíricamente, que es más probable obtener mejores resultados laborales un alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio.

Para ir cerrando este trabajo, en la siguiente figura, se aportan antecedentes adicionales, que también representan una especie de síntesis de los aspectos que abarca el clima organizacional.

1.4.3. Funciones Del Clima Organizacional

Vinculación: Lograr que los grupos que actúan mecánicamente, se comprometan de manera informal con las demás funciones laborales.

Desobstaculización: Cambiar la monotonía y rutina laboral, con actividades productivas y de mayor utilidad.

Espíritu: Es demostrarle a la empresa que se trabaja con ánimo, dedicación y compromiso, sin tener en cuenta la obligación de los deberes.

Intimidad: Lograr que los empleados gozen de libertad para expresarse libremente y motivar a los que no se creen capaces.

Alejamiento: Se enfoca en la relación personal con los directivos, manteniendo distancia y prudencia sin afectar la confianza brindada por ellos.

Énfasis En La Producción: Se enfatiza en la clase de supervisión que ejerce la parte administrativa hacia los objetivos productivos esperados por la empresa.

Empuje: Es el comportamiento del sector administrativo por lograr una mayor motivación por el logro de las metas trazadas para los empleados.

Consideración: Se enfatiza en la humanidad, nobleza y humildad con que deben ser tratados los miembros de la organización, de parte de sus directivos y jefes.

Estructura: Las opiniones y la aceptación de los trabajadores por las normas y reglas que supervisan sus deberes y funciones laborales.

Responsabilidad: Es el compromiso que se tiene en el momento de entregar o dar resultados, tomando nuestras propias decisiones en el proceso de desarrollo de la función.

Recompensa: Es el premio o estímulo que brinda la empresa a empleados destacados en sus funciones laborales.

Riesgo: Es la aventura en la toma de decisiones que puedan brindar o no, oportunidades rentables para la empresa.

Cordialidad: Es la amabilidad y caballerosidad con que deben ser regidas las relaciones laborales y sociales dentro de la organización.

Apoyo: Es el soporte laboral brindado por los compañeros de trabajo sin importar el rango que desempeñen en la organización.

Normas: Es el comportamiento a nivel grupal sobre la realización del buen desarrollo y desempeño de los miembros de la empresa.

Conflictos: Son los métodos de discusión que manejan la organización en cuanto a la solución de problemas y percances laborales y personales.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia que se siente por el apoyo a nuestra organización.

Conflicto E Inconsecuencia: Es cuando se encuentran normas o reglas incoherentes con el clima organizacional de la empresa.

Formalización: Es la especificación de las normas y funciones de cada empleado que pertenezca a la organización.

Adecuación De La Planeación: El nivel de adaptación de los planes y estrategias a realizar para el logro de los objetivos trazados por la organización.

Selección Basada En Calidad Y Desempeño: Es la selección de personal a través de la meritocracia, es decir, por los logros y desempeños del empleado en la organización.

Tolerancia A Los Errores: Es la manera en la cual se juzga y se reacciona ante un error de cualquier miembro de la organización, basada en respeto y solidaridad.

1.4.4. Factores Que Influyen En El Clima Organizacional

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

- **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 se conoce como Estructura Organizacional.
- **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.

- **Recompensa:** ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?
- **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.
- **Relaciones:** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y 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.
- **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.
- **Estándares:** Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o 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.
- **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.

- **Identidad:** Hoy día se lo conoce 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 para lograr los objetivos de la organización.

Los nueve factores descritos anteriormente producen en los 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.

Varios autores sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones, lo cual implica asumir que esos son los factores que la afectan:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

1.4.5. Beneficios Y Consecuencias Negativas Del Clima Organizacional

Un organizacional bueno o malo, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa.

Varios beneficios de un Clima Organizacional Sano son:

- Satisfacción
- Adaptación
- Afiliación

- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados
- Baja rotación

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- Inadaptación
- Alta rotación
- Ausentismo
- Poca innovación
- Baja productividad
- Fraudes y robos
- Sabotajes
- Tortuguismo
- Impuntualidad
- Actitudes laborales negativas
- Conductas indeseables

1.4.6. Tipos De Clima Organizacional

- **Clima de tipo autoritario: Sistema Autoritarismo explotador** En este tipo de clima los jefes no tienen confianza en sus colaboradores, por lo cual los trabajadores 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. Se puede apreciar un ambiente estable y no existe una comunicación con los trabajadores más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- **Clima de tipo autoritario: Sistema Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima, los jefes tienen una confianza condescendiente en sus trabajadores, como la de un amo con su siervo. La gran parte de las decisiones se toman en los puestos más altos, pero algunas se toman en los puestos inferiores. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos.

Los jefes juegan mucho con las necesidades sociales de sus trabajadores que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- **Clima de tipo participativo: Sistema Consultivo**

Los jefes tienen clima participativo tiene confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores, pero si se permite a los puestos inferiores tomar decisiones.

La comunicación es de tipo descendente. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Este tipo de clima tiene un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- **Clima de tipo participativo: Sistema Participación en grupo**

Los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores. Las Tomas de decisiones están repartidas en cada uno de los niveles de la empresa. La comunicación es de forma lateral. La motivación se basa en la participación y por el establecimiento de objetivos de

rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados lo que permite alcanzar los fines y los objetivos de la organización, bajo la forma de planeación estratégica.

Comunicación

- Garantiza la participación de las personas de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la institución,
- Incentiva la franqueza y la confianza entre las personas y los grupos en las instituciones,
- Proporciona la información y la comprensión necesarias en la actividad de las personas,
- Proporciona las actividades necesarias para la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos,
- Una mejor comunicación conduce a un mejor desempeño en los cargos.

Por lo expuesto por el autor, se demuestra lo importante que es la comunicación en las empresas, para que sea efectiva debe existir un ambiente de mutuo entendimiento.

Motivación

Según Maslow la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Como se puede observar, en la base están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquéllas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en

último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización. La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores.

En el gráfico anterior resaltan dos tipos de necesidades de estima: el deseo de lograr y de status y reconocimiento.

Desmotivación

Consiste en un desinterés generalizado al desarrollar las actividades y funciones del cargo, una pérdida del entusiasmo original por alcanzar metas y una disminución de la energía con la que se trabaja.

La principal causa tras la desmotivación está en la pérdida del sentido que tiene el trabajo en nuestras vidas. Una persona se desmotiva cuando se esfuerza y no recibe aquello que se le prometió la organización, como dinero, reconocimiento, desafíos e identidad. Por ende, se desmotivan si no se les pagan los montos establecido y en las fechas convenidas, cuando nuestros jefes no reconocen nuestros méritos, cuando se cae en la rutina y cuando la organización de la que somos parte no infunde orgullo de pertenecer a ella, entre otros.

1.4.7. Tipos De Desmotivación Y Como Combatirlos

Comunicación

➤ El miedo te desmotiva. ¡Enfréntalo!

Cuando tienes miedo, incluso si se trata de un territorio al que has optado por ingresar, una parte de ti está decidida a evitar avanzar. El miedo enlentece, te hace dudar y ser cuidadoso, que puede en ocasiones ser beneficioso para poder analizar los riesgos que te

rodean. Si el miedo es lo suficientemente grande también sentirás el entusiasmo de avanzar.

Para motivarte nuevamente necesitarás enfrentarlo. Empieza nombrándolos y sacándolos al descubierto. Recuerda agradecer su presencia ya que te ayudan a ser cauteloso y luego cuestionalos. Varios comenzarán a desaparecer, y los que no lo hagan deberás pensar en ellos y comprender de dónde provienen.

➤ **Te desmotivas por establecer las metas equivocadas...**

¡Cámbialas!

De acuerdo con la experta Martha Beck, se tiene un ser esencial y un ser social. El primero es la parte creativa, juguetona y divertida, la que sabe lo que es importante para ti, mientras que la segunda es la que desarrollas desde el día en que naces, aprendiendo las normas sociales y trabajando duro para sentirte seguro y seguirlas al pie de la letra.

La desmotivación proviene cuando marcas objetivos en base a tu ser social e ignoras el ser esencial. Tómate un tiempo y analiza tus metas, y nota cómo responde tu cuerpo ante ellas. Cuando tu respiración indica contricción y presión es porque se trata de metas tóxicas.

➤ **Te desmotivas porque no sabes lo que quieres.**

Cuando no has articulado consciente y claramente lo que quieres, la imagen del futuro será vaga. Resistimos lo desconocido y trata de quedarse en el entorno conocido y cuando lo haces la desmotivación ataca. Si quieres crear algo diferente no es suficiente con saber lo que quieres, necesitas saber qué quieres en lugar de ello y por qué, y empezar a cambiar.

➤ **Te desmotivas por un conflicto de valores**

Tus valores son lo más importante de tu vida. Si estás en conflicto con ello es porque sabes que no puedes satisfacerlos en alguna situación en particular. Así te sentirás preocupado y tirado hacia diferentes direcciones mientras intentas descubrir qué es lo importante para ti. Puede que al principio te sientas motivado y desmotivado cada cierto tiempo, pero finalmente la motivación se irá sino resuelves ese conflicto. Para ello reconócelo, escribe las direcciones hacia las que te sientes impulsado y elige la que te parezca la correcta.

➤ **La falta de autonomía te desmotiva**

La autonomía permite prosperar. Todos tienen un centro de decisión en el cerebro y necesita ejercitarse. Quienes no lo hacen tienen un riesgo mucho mayor de padecer depresión. Si tienes poder de decisión incentivas tu creatividad y te motivas, te sientes más productivo. Considera que tanta autonomía tienes en relación a las metas que persigues y cómo lograr más autonomía a través de tus tareas, tiempo, técnicas, ubicación y equipo de trabajo y habla con tu jefe para aumentar tu autonomía en el trabajo.

1.4.8. El Clima Organizacional Dentro De Una Empresa

En la actualidad las empresas se están preocupando en los diferentes factores, que evitan que la empresa sea más eficiente, uno ellos es el Clima Organizacional, mismo que es muy importante, debido a que tiene e influencia en el comportamiento de trabajadores, lo que permite tener un excelente desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa. Dentro del Clima organizacional existen diferentes causas que ocasionan este problema la falta de motivación, capacitación, comunicación,

liderazgo, se debe prestar mayor atención a las relaciones interpersonales de los trabajadores. Se debe tener en cuenta que los trabajadores son el componente principal para alcanzar los objetivos de la empresa. El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Un buen clima organizacional permitirá que los miembros de la organización, cumplan con los objetivos de la empresa, debido a que un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar la productividad, de esa forma ayudará a conseguir las metas y objetivos de la organización.

1.4.9. Características Del Clima Organizacional

- **Ambiente físico**

El clima organizacional o laboral está determinado por un espacio físico común a todos los integrantes de una empresa.

- **Ambiente social**

Este ambiente está determinado por las personas entre sí del mismo u otros departamentos dentro de la empresa.

- **Estructura**

Todos estos miembros tienen en común que comparten una misma estructura organizacional, estilo de dirección, formalidad, horarios de trabajo y de descanso, salas de ocio, etc.

- **Comportamiento organizacional**

Hace referencia a los aspectos como la productividad, puntualidad, el cumplimiento de los objetivos personales y de cada área.

- **Comunicación**

Dentro de un clima laboral esperado se intenta fomentar un tipo de comunicación basado en la confianza, empatía, buen trato, dialogo cordial, respeto mutuo y diplomacia con el fin de favorecer la productividad y generar un ambiente apto para brindar mayores ganancias a la compañía.

- **Motivación**

La motivación no sólo estará dada por condiciones laborales amenas sino también por un conjunto de características de la cultura organizacional: desde un espacio agradable para desempeñar la tarea laboral, obsequios por días especiales, bonos extras, pago de horas extras, premios por producción, etc.

- **Liderazgo**

El o los líderes deben comprometerse a generar un clima laboral grato y ameno para que cada uno de los miembros se sienta motivado e incitarlo a cumplir los objetivos de la organización.

- **Pertenencia**

El sentido de pertenencia o de identidad fomenta sensaciones de unión y produce el sentimiento no sólo de participar del grupo sino de pertenecer al mismo.

- **Capacitación**

Mayoritariamente la capacitación forma parte de la motivación de los miembros de la organización, y por ende parte del clima organizacional. El objetivo no sólo es motivarlos sino

capacitarlos en diferentes áreas a fin de enriquecer su capital cultural.

- **Evaluación**

Las evaluaciones están dadas en forma semestral o anual. Se plantean con ayuda de los pares y superiores planteando metas donde se destacan las fortalezas del cada individuo y se trabajan para la mejora de sus debilidades.

1.4.10. La importancia del clima laboral en una empresa

El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.

Esto incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros.

El empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

Desde hace un tiempo los expertos vienen hablando de la importancia del clima laboral a lo interno de las empresas, pero muchas organizaciones aún fallan en esto. Uno de los principales problemas que presentan es la falta de buenos canales de comunicación, lo que imposibilita que los empleados se sientan parte del proyecto y que se involucren en el logro de los objetivos.

Lo que poco ayuda en una buena convivencia son las conductas arrogantes de los superiores y los ataques constantes a los empleados, así como la falta de reconocimientos e incentivos por el trabajo bien hecho. Para un trabajador, es importante que, si ha realizado bien su labor, se le felicite; y si lo ha hecho mal, se le corrija y se le indique cómo mejorar.

Otro elemento que suele alterar el ambiente y provocar conflictos internos es la falta de equidad entre los trabajadores que desempeñan una labor similar, en especial en lo que se refiere a sueldos y beneficios.

Tan importante se ha convertido el poder desenvolverse en un trabajo con un ambiente grato que cuando no sucede, no hay dinero, ni beneficios que impidan que el profesional comience a buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que tenga la organización. De hecho, se dice que si no se tiene un buen clima laboral se está condenado al fracaso empresarial.

Entre los principales riesgos que genera la ausencia de políticas que permitan las buenas relaciones entre los empleados están la alta rotación, baja productividad, dificultades en las comunicaciones y conflictos. De presentar estos inconvenientes, es recomendable que los cargos superiores realicen ciertos cambios, como intervenir jefaturas, reorganizar los equipos de trabajo, establecer canales de comunicación y retroalimentación o romper con la rutina.

Hay que tener en cuenta que cada día surgen nuevas empresas y el medio es más competitivo, por lo que el tener un excelente clima laboral es de suma importancia para tener una empresa de éxito, donde los empleados logren sentirse comprometidos y, así, ofrezcan excelentes resultados para su empresa y para el consumidor.

Hablar de mejoras en el clima laboral no es un tema fácil, es una tarea en la que deben participar todos los trabajadores.

1.4.11. Las personas y las organizaciones.

Así como las organizaciones necesitan de las personas para poder existir, las personas también necesitan de ellas recíprocamente. Los individuos, y más aún los de la actualidad, pasan la mayor parte de su día en las organizaciones para las cuales trabajan. Pero ellas no solo influyen en el aspecto laboral de las personas, también en la forma de vivir, en la manera de vestirse, en sus aspiraciones, sus valores, etc. Y a su vez, las empresas se ven influenciadas por el modo de pensar y sentir de quienes forman parte de ella.

Una organización se forma ya que un individuo no puede por sí sólo cumplir con su objetivo, necesita de la ayuda de otro para alcanzarlo.

Mediante ella el individuo ve la posibilidad de cubrir las necesidades que requiere cubrir, como ser: alimenticias, económicas, intelectuales, emocionales, etc.

Así como cada persona tiene sus objetivos individuales, las empresas también cuentan con sus propios objetivos. Allí es donde entra en juego el papel de Recursos Humanos, cuando tenemos que ser capaces de alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales para poder llegar a la meta en común. Aunque se busca un equilibrio entre los individuos y la empresa, ésta no podrá alcanzarse por completo, ya que las necesidades, los objetivos y las relaciones de poder varían, de modo que la adaptación es un proceso de cambio y de ajustes continuos.

Todas las personas trabajan formando parte de una organización. Allí, en ese contexto, es donde manifiestan sus emociones, a veces tienen motivaciones por sus tareas y otras veces no, afrontan día a día los inconvenientes o insatisfacciones que se les presentan, se

relacionan con sus jefes y también con sus compañeros o colegas formando grupos.

El ser humano que trabaja y forma parte integrante de una organización tiene un determinado comportamiento organizacional.

1.4.12. Los grupos y las Organizaciones.

Como sabemos, un grupo es un conjunto de dos o más personas que interactúan entre sí para lograr un objetivo en particular.

Así como sucede, que en la vida personal tenemos grupos de amigos, en la universidad tenemos un grupo de estudio, en el ámbito laboral también podemos encontrar diversos tipos de grupos.

En el ámbito personal y de estudio generalmente los grupos son elegidos por afinidad, en el contexto laboral a la hora de formar un grupo de trabajo es mucho más complejo para la organización. Si bien es importante tener en cuenta las personalidades de los posibles integrantes del grupo, también se deben considerar otros aspectos como ser su experiencia, su formación académica, sus formas de trabajo, sus habilidades, sus competencias, etc.

Ya que una vez formados los grupos todos estos puntos entran en juego en: las formas de comunicación que utilicen los miembros para intercambiar información, en el comportamiento que manifiesten ante un líder, en el proceso de toma de decisiones y en el desempeño del grupo en sí.

- **Estos grupos que se forman en las organizaciones se pueden clasificar de acuerdo a diferentes criterios, a saber:**

Según un criterio de formalidad de acuerdo a como se originaron los grupos:

- **Formales:** Son grupos definidos y planificados por la organización para cumplir con los objetivos organizacionales. Se forman para cumplir tareas específicas que le dan su origen. Ejemplos de estos grupos formales pueden ser departamentos, equipos de trabajo, etc.
- **Informales:** Surgen de las relaciones espontáneas entre miembros de una empresa que tienen una o más características en común. Estos tipos de grupos no están estructurados ni tampoco determinados por la organización. Un ejemplo lo podemos encontrar en un grupo de empleados que por afinidad comparten actividades fuera del ámbito laboral.

- **Según su criterio jerárquico de acuerdo a la ubicación en la estructura**

- **Vertical:** Están formados por personal de la alta dirección, de los mandos medios y de los niveles operativos con un fin en particular.
- **Horizontal:** Son aquellos que se forman dentro de una línea jerárquica con una funcionalidad específica.

- **Según un criterio temporal de acuerdo a la función que cumplan dentro de la empresa:**

- **Permanentes:** Son aquellos grupos estables que asigna la empresa para su funcionamiento.

Un ejemplo de este tipo son todas las áreas que forman la compañía.

- **Temporales:** Son formados para cumplir una tarea específica, una vez cumplida la misma estos grupos se disuelven. Por ejemplo, un grupo de personas asignado para

realizar algún tipo de estudio de mercado antes de lanzar un producto nuevo al público.

• **Según un criterio de finalidad de acuerdo a los objetivos que tengan asignados:**

- **Producción:** Son formados para realizar un determinado trabajo.
- **Resolución de conflictos:** Son creados con el objetivo de resolver situaciones de enfrentamiento que se dan por diferencias dentro de la compañía o con el exterior a través de la negociación.

Una de las metodologías de trabajo que cada vez tienen más lugar en las organizaciones son los llamados **Equipos de Trabajo**. En los comienzos, estos grupos no existían en las empresas debido a que las tareas que desempeñaban los empleados eran rutinarias, repetitivas e individualistas, no se daba participación a los mismos en la toma de decisiones, tampoco se esperaba que sean creativos e innovadores; solo bastaba que cumplan con su tarea específica.

Hoy, con los avances y los cambios que requiere el mismo contexto, las organizaciones buscan la antítesis a lo nombrado anteriormente: personas con creatividad, participación en las decisiones organizacionales, influenciadas por una motivación, con perspectivas de superación profesional, etc.

Con víspers de superarse día a día e incrementar su desempeño es que las organizaciones trabajan bajo esta modalidad.

Para definir esta metodología podemos decir que un equipo de trabajo es un grupo pequeño de personas con habilidades complementarias que interactúan entre sí con el propósito de compartir información y tomar decisiones de acuerdo a la función que cumplan dentro de la empresa.

- **De acuerdo a los objetivos que tengan asignados los mismos, en una organización podemos encontrar:**
 - ✓ **Equipos de solución de problemas:** Se crean para ofrecer sugerencias y soluciones ante algún problema que se presente en los procesos y los métodos de trabajo.
 - ✓ **Equipos ínter funcionales:** Están formados por personas que pertenecen a diferentes sectores dentro de la compañía pero que se encuentran en un mismo nivel jerárquico para llevar a cabo, por ejemplo, algún proyecto que involucre a diferentes sectores de la organización.
 - ✓ **Equipos auto dirigidos:** Como su nombre lo indica, es un grupo de personas que por sí programan su trabajo, lo llevan a cabo, toman decisiones y presentan soluciones a los problemas que se presentan en su labor diario.

Independientemente del tipo de equipo de trabajo, un punto importante es la toma de decisiones. Todos los grupos en algún momento deben tomar algún tipo de decisión.

Una de las ventajas de la toma de decisiones en grupo es que suelen ser acertadas, ya que es más completa debido a que es analizada bajo varios puntos de vista de acuerdo a las personas que con diferentes culturas, profesiones, nivel socio-económico, etc., forman el equipo.

A la hora de poner en marcha una decisión tiene más respaldo aquella que es determinada por un grupo debido a que todos sus integrantes pueden alertar a los demás a aceptarla, menos eficaz sería si fuese generada por una sola persona en este sentido.

Otra de las ventajas es que en equipo surgen ideas más creativas e innovadoras de las que pueden surgir en un individuo.

Como desventaja podemos nombrar el tiempo que ocupa que un grupo de personas se pongan de acuerdo hasta llegar a compartir una idea.

En este proceso de toma de decisiones es muy común que existan personas que quieran dominar el grupo, ésta es otra de las desventajas que se pueden presentar.

1.4.13. ¿Qué es el Desempeño?

El verbo desempeñar indica que una acción se lleva a término o cumple una función concreta. Con el sustantivo desempeño expresamos que tiene lugar una actividad, que puede ser laboral o de cualquier otra naturaleza. Por su parte, el desempeño implica el libramiento de una deuda o de un empeño, es decir, la deuda que se había contraído oportunamente, o el bien u objeto que se había empeñado, es finalmente recuperado como consecuencia que se canceló la deuda o el empeño en cuestión.

Distintas formas de desempeñar una función

El término desempeño no expresa, en principio, si la acción realizada se ejecuta bien, mal o regular. Sin embargo, cualquier cargo o función puede realizarse de muchas maneras posibles.

Si partimos de la situación de un trabajador cualquiera, el desempeño de sus tareas será positivo si cumple una serie de requisitos: respeta las normas establecidas, actúa con eficacia y profesionalidad, es productivo y adopta una actitud colaboradora. Sus tareas tendrán una valoración contraria si incumple con sus obligaciones, es ineficaz, improductivo y genera problemas a su alrededor.

En un nivel intermedio, se podrá decir que el desempeño de su actividad es mediocre si cumple con lo establecido en el contrato, pero sin destacar en ningún sentido.

Como se puede observar, el buen o mal desempeño es una cuestión de grado.

En el mundo empresarial se emplean criterios objetivos para la evaluación del desempeño y para ello se utilizan algunos métodos de evaluación (por ejemplo, fijar objetivos concretos para cada trabajador). Como regla general, resulta conveniente establecer criterios medibles, pues de lo contrario el trabajador puede acabar cumpliendo con sus obligaciones básicas y no intentar superarse.

Las tres opciones más arriba indicadas sobre el desempeño de unas funciones, dependen de muchos factores, tales como el sentido de la responsabilidad, el carácter, la motivación, la vocación, el sistema de organización, etc. En el ámbito profesional, el desempeño de unas funciones está asociado a una jerarquía empresarial y a un nivel salarial determinado.

El desempeño de un trabajador se encuentra en estrecha vinculación con el éxito de la empresa y esto es justamente porque su trabajo, sumado al del resto de los trabajadores, incide en el correcto funcionamiento de la misma, por tanto, es una práctica habitual que el área, sector o profesional que corresponda realice un pormenorizado seguimiento del desempeño de los trabajadores, para de este modo conocer si están rindiendo como debería ser o si por el contrario no lo están haciendo y es necesario impulsar su rendimiento a través de determinadas variables.

En las actividades no profesionales (por ejemplo, la participación como voluntario en una entidad humanitaria) el concepto de desempeño tiene otras connotaciones muy distintas.

- **En las esferas educativas**

También, en ámbitos como el académico y el deporte es común escuchar hablar del desempeño. Por ejemplo, en el caso

estrictamente colegial, se puede conocer el desempeño de un alumno a partir de las calificaciones que les otorgan sus profesores o maestros luego de someterlos a un examen que evalúa sus conocimientos en los últimos temas aprendidos en clase. Y en el caso del deporte también se hace especial hincapié en el desempeño que presenta un jugador en un encuentro deportivo, ya que de él dependerá la continuidad en competencia o en el equipo, en caso que se trate de un deporte colectivo.

- **En las casas de empeño**

El término desempeño presenta otro significado. Se refiere a la acción de desempeñar un objeto en las llamadas casas de empeño.

El procedimiento de este tipo de establecimientos es el siguiente:

- Un cliente deja en depósito un objeto de cierto valor en la casa de empeño.
- Como contrapartida el cliente recibe una cantidad de dinero a modo de préstamo por el objeto depositado.
- El cliente tiene un plazo determinado para devolver el dinero recibido y recuperar así su objeto (en este momento es cuando se produce el desempeño).

Se denomina desempeño al grado de desenvolvura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.

Así, por ejemplo, un trabajador puede tener buen o mal desempeño en función de su laboriosidad, una empresa puede tener buen o mal desempeño según la calidad de servicios que brinda en función de sus costos, una máquina tendrá un nivel de desempeño según los resultados obtenidos para la que fue creada, un estado tendrá un desempeño determinado según la concreción de las políticas que haya establecido quien esté en el gobierno, etc.

Todas estas variantes tienen en común la concreción de determinadas metas u objetivos en una determinada escala. Es por eso que puede utilizarse el término “productividad” como sinónimo de "desempeño", en la medida en que se referencia a una escala para medir una determinada actividad en relación a la concreción de resultados. Así, es posible emparentar de algún modo esta expresión a un término de raigambre económica sobre el que se ha cavilado en considerable proporción.

Desde esta perspectiva, cabe señalar que toda actividad humana consume recursos para su puesta en práctica: una empresa puede necesitar insumos, bienes de capital, instalaciones, y por supuesto trabajadores para brindar los bienes y servicios que ofrece al mercado; un deportista consume energía bajo la forma de glucógeno y grasas cuando practica su disciplina; cualquier maquinaria necesitará de electricidad; el estado recaudará con los impuestos el dinero necesario para su funcionamiento. Por otra parte, el fin al que se orienta toda actividad humana es en última instancia la obtención de beneficio: en el caso de un trabajador o una empresa será un monto determinado de dinero que supere los costos, en el caso de un atleta, el mejoramiento de su condición física y también su manutención si se encuentra dentro del plano profesional, en el caso de una máquina, producir algún efecto deseado que compense los costos de su adquisición y uso. Así, todo desempeño puede evaluarse en función de la obtención de un beneficio esperado (o necesidades cubiertas) con respecto a los recursos que se utilizó para para ese logro, recursos cuya sustracción debe significar un problema menor que aquel que se resuelve con la actividad acometida. No obstante, estas reflexiones, cabe señalar que en cualquier área o disciplina que se considere, hacer una correcta valoración del desempeño, en la medida en que tal valoración incorpora muchas variables subjetivas, constituye una tarea dificultosa. Es por ello que la toma de métricas y criterios de

evaluación constituyen una disciplina aparte que intenta dar cuenta de una solución a esta problemática.

1.4.13. Características del Desempeño

- ✚ **Debe ser Confiables.** Deben arrojar la misma conclusión sin importar quién conduce la evaluación, en qué periodo o bajo qué condiciones.
- ✚ **Deben ser Representativos.** Deben describir las características de lo que se desea medir, el servicio al cliente, el fill rate, el índice de rechazos, etc.
- ✚ **Deben ser Sencillos.** Que sean razonables para su cálculo y obtención de la información necesaria, evita utilizar cálculos integrales o transformados de Laplace por favor, mantenlos con algoritmos sencillos y fáciles de entender.
- ✚ **Debe ser Replicables.** Que puedan ser aplicables en proyectos y entornos diferentes de manera que sea posible realizar análisis comparativos. En la Organización en la que laboro, los mismos algoritmos que utilizamos en México son los mismos que se aplican en Japón y en el Medio Oriente.

1.4.14. Importancia del desempeño

La evaluación de desempeño de nuestros colaboradores es necesaria, ya que nos permite medir el logro de los objetivos propuestos y dar feedback al trabajador sobre su comportamiento y desempeño.

Evaluar el desempeño de un colaborador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca la definición de: misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

Algunos de los puntos que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son: la conducta, solución de conflictos, la efectividad, los

objetivos, el desarrollo personal, la capacidad de trabajo en equipo, las habilidades de comunicación y relacionamiento, etc.

Puede ocurrir que el colaborador se resista a este proceso, por considerar que sus evaluadores no son imparciales y que al obtener una prueba no favorable podría costarle su permanencia en la organización. Para esto, las empresas deben tomar medidas y cambiar la visión negativa de la evaluación del desempeño con soluciones que garanticen procesos reales y que aporten a la mejora del rendimiento.

En consecuencia, un desarrollo seguro de la evaluación permite analizar el rendimiento individual, para así establecer los objetivos estratégicos y alinear las funciones y tareas de los colaboradores. Además, reconocer las fortalezas y debilidades para crear programas de capacitación y establecer medidas entre desempeño y resultado esperado.

El desempeño equivale a las conductas que tuvo la persona en el periodo evaluado. Mientras que el resultado muestra los logros de los objetivos propuestos.

Es imprescindible que el trabajador conozca las expectativas de su desempeño laboral, que se le proporcionen oportunidades de aprendizaje y entregas de incentivos si obtiene calificaciones altas.

Sería ideal que el jefe tenga una charla previa a la evaluación de desempeño, para ir marcando desvíos si los hubiere y así tener la posibilidad de rectificarlos.

Las empresas, en conclusión, deben tener cifras y estadísticas claras para contar con evidencias de los seguimientos realizados al colaborador y fortalecer también los planes de carrera. Es importante recordar que: la evaluación de desempeño es una importante herramienta para el desarrollo integral del colaborador.

Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

“La intención es mejorar el desarrollo integral de la persona por medio de planes de acción con el jefe, con el fin de pulir su perfil y encaminar su plan de carrera”, dijo al empleo.com Mario Felipe Ramírez, consultor senior de operaciones en London Consulting Group.

✓ **El perfil para nuevos líderes corporativos.**

Algunos de los puntos que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son: la conducta, solución de conflictos, efectividad, objetivos, desarrollo personal, trabajo en equipo, habilidades y tácticas.

Puede ocurrir que el trabajador se resista a este proceso, por considerar que sus evaluadores no son imparciales y que al obtener una prueba no favorable podría costarle su permanencia en la organización. “Para esto, las empresas deben tomar medidas y cambiar la visión negativa de la evaluación del desempeño con soluciones que garanticen procesos reales y que aporten a la mejora del rendimiento”, acota Ramírez.

✓ **¿Cómo tener una mejor relación con tu jefe?**

En consecuencia, un desarrollo seguro de la evaluación permite analizar el rendimiento individual, para así establecer los objetivos estratégicos y alinear las labores de los trabajadores. Además, reconocer las fortalezas y debilidades para crear programas de capacitación y establecer medidas entre desempeño y resultado.

“El desempeño equivale a las conductas que tuvo la persona en el periodo evaluado. Mientras que el resultado muestra los logros de los objetivos propuestos”, expresa Ramírez.

Es importante que el trabajador conozca las expectativas de desempeño laboral, que se le proporcionen oportunidades de aprendizaje y entregas de incentivos si obtiene calificaciones altas.

Las empresas, en conclusión, deben tener cifras y estadísticas claras para contar con evidencias de los seguimientos realizados al trabajador y fortalecer también los planes de carrera.

Ten presente: la evaluación del desempeño es una importante herramienta para el desarrollo integral del trabajador.

1.4.15. Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos.

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la **gestión de recursos humanos** en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de **evaluación de desempeño** permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos, sus principales contribuciones son las que se indican a continuación:

a.- Captación de Recursos Humanos

- revisar y valorar los criterios de selección
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro

b. Compensaciones

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

c. Motivación.

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

d. Desarrollo y Promoción.

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.

e. Comunicación

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

f. Adaptación al Puesto de Trabajo.

- Facilitar la operación de cambios
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento

g. Descripción de Puestos.

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

1.4.16. Principios de la evaluación del desempeño

La **evaluación del desempeño** debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

La búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos.

En la búsqueda de respuestas, el responsable de la gestión de recursos humanos, al tratar de definir la metodología de evaluación del desempeño apropiada, debe tener presente los siguientes elementos:

- ✓ La gente optimiza su productividad cuando el trabajo que hace es – a sus ojos -, algo que vale la pena hacer.
- ✓ La gente puede diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda.
- ✓ Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas y competencias requeridas.
- ✓ La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor y del trabajador.

De acuerdo con lo anterior, evaluar el desempeño supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor – evaluador como el trabajador – evaluado, analicen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan.

1.4.17. Métodos de evaluación del desempeño

Diversos autores coinciden en cuanto a señalar los objetivos de cualquier programa de evaluación del desempeño. Entre estos, pueden mencionarse los siguientes: Adecuar el trabajador al cargo; distribuir incentivos salariales; permitir el mejoramiento de las relaciones empresa-empleado; establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en su conducta; detectar necesidades de adiestramiento; tomar decisiones de despido; manejar la política de

sueldos y salarios. Sin embargo, las organizaciones tradicionalmente han utilizado estos procesos, casi exclusivamente, para tomar decisiones relativas a premios y sanciones para el recurso humano.

Existen diversas metodologías de evaluación, entre estas pueden mencionarse las siguientes: de escalas gráficas, de comparación, de comprobación, Hay de evaluación del desempeño, el método ECBC, por incidentes críticos. No obstante, con frecuencia los resultados de la aplicación de este tipo de métodos no son los esperados, haciendo necesario la utilización de una metodología que se fundamente en los siguientes **factores**:

- Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades
- Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado
- Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva
- Que utilice metas cuantitativas
- Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes
- Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.
- Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas
- Que permita a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos.
- Apoyado en procesos de Capacitación para todo el personal • Que el evaluador-supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo

- **El Método de Evaluación del Desempeño por Resultados.**

El método de evaluación por resultados se fundamenta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño. Éste es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad. Revisar el desempeño es tan importante como fijar metas.

La fijación de metas es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el desempeño y determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales.

1.4.18. Las actividades específicas del método son:

- ✚ Establecer las metas de la organización.
- ✚ Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta.
- ✚ Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado-evaluado y supervisor-evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.
- ✚ Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.
- ✚ Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.
- ✚ Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso.

✚ Evaluar el desempeño real al final del período determinado.

1.4.19. Los Criterios del desempeño

Son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas, sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

En el método de evaluación por resultados, la fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de “producción”, y la comparación de los resultados de cada empleado o equipo con esa norma. De la misma manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas hay que administrarlo con datos.

Evaluando el Desempeño

Fijados los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador.

Las acciones a cumplir son:

- ✚ Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño
- ✚ Evaluación del logro específico de los objetivos.
- ✚ Revisión de los logros especiales alcanzados.
- ✚ Establecer el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador.

Problemas del proceso de evaluación

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- † Que se definan criterios de desempeño inequitativos.
- † Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- † Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
- † Que se desarrollen prejuicios personales.
- † Que se presente el efecto “halo”.
- † Que se sobrestime o subestime al evaluador.
- † Que se presente el efecto de tendencia central.
- † Que se produzca un efecto de indulgencia.
- † Que se evalúe por inmediatez
- † Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- † Cuando el supervisor-evaluador no entienda la responsabilidad que se le asigna.

La entrevista de evaluación

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y, de no ser manejada adecuadamente, puede dar al traste con él. Su objetivo fundamental es darle a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño.

La entrevista se debe considerar como la revisión usual de la gestión de recursos humanos; es la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de directivos con su personal para revisar

lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la empresa **La entrevista de evaluación cumple los siguientes propósitos:**

- Llegar a acuerdos con el empleado, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas.
- Definir medidas de mejoramiento.
- Estimular relaciones motivadoras más fuertes.
- Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

La evaluación del desempeño y el profesional de RR.HH.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del profesional de recursos humanos. Tanto el diseño del sistema como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del profesional de recursos humanos.

El profesional de recursos humanos seleccionará la metodología a utilizar considerando los objetivos del mismo. Si el objetivo consiste en evaluar el desempeño durante el pasado y en la concesión de sanciones y reconocimientos, es probable que se prefieran enfoques de carácter comparativo. Si lo que se busca es optimizar la gestión del recurso humano, quizás deban emplearse métodos basados en resultados, como el descrito antes.

Sin embargo, independientemente de la técnica seleccionada, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de la organización. El profesional de recursos humanos deberá identificar estrategias para lograr que los gerentes y supervisores evaluadores asuman con entusiasmo y capacidad esta responsabilidad.

Por otro lado, si el proceso de evaluación indica que es frecuente el desempeño de bajo nivel, serán muchos los trabajadores excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el

porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa. Niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la gestión de recursos humanos. Es posible, por ejemplo, que el desarrollo de los recursos humanos no se corresponda con los planes de promoción profesional, porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente. Puede ocurrir también que el plan de recursos humanos sea erróneo, porque la información obtenida del análisis de puestos sea incompleta o se hayan postulado objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de toda la función que cumple el profesional de recursos humanos en la empresa. Los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen el termómetro de las condiciones humanas de la organización.

1.4.20. Factores que influyen en tu desempeño profesional

A lo largo de nuestra carrera profesional vamos comprobando que nuestra motivación, capacidad de aprendizaje y adaptabilidad, no siguen una secuencia lineal, ni ascendente. Es más: existen muchos momentos en donde nos reformulamos las preguntas de: ¿estoy haciendo lo que quería hacer? ¿Me gusta mi trabajo? Si tenemos la suerte de trabajar en ese momento, tenemos la costumbre de asentir positivamente y valorar razonablemente bien nuestra carrera. Lo contrario implicaría reconocer un fracaso vital con el que es difícil convivir. Esta circunstancia cambia cuando llegamos a una situación de desempleo. Es en este momento, cuando se abre nuestra Caja de Pandora vocacional y nuestra mente comienza a proyectar nuestros deseos profesionales reales.

Esta taxonomía es para los que no nos creemos a “pies juntillas”, el hábito de la pro actividad tal y como lo plantea S. Covey, en “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”

Para ayudar a reflexionar sobre si estamos en una crisis vocacional o existen factores externos que nos separan de la profesión que hemos escogido, me ha parecido interesante rescatar, parte de la taxonomía de problemas en el desempeño profesional de profesionales en la edad adulta de los autores (Campbell y Cellini).

‡ **Problemas en el desempeño organizacional / institucional**

✓ **Deficiencia en las capacidades, habilidades y conocimiento.**

Capacidades, habilidades y/o conocimiento escaso sobre el acceso al puesto (baja cualificación para un desempeño satisfactorio).

Deterioro con el tiempo de las capacidades, habilidades y/o conocimientos debido a una asignación temporal a otro puesto y/o falta de práctica continua de la capacidad.

Fracaso a la hora de modificar o actualizar las capacidades, habilidades y/o conocimientos para mantenerse al día ante los cambios laborales (obsolescencia laboral debida a nuevas tecnologías, herramientas y conocimiento).

✓ **Factores personales**

Características personales discrepantes con el puesto de trabajo (valores intereses, hábitos laborales)

Delimitación debida a desórdenes físicos y/o emocionales.

Circunstancias y/o presiones adversas externas al trabajo (por ejemplo, presiones familiares, problemas financieros y conflictos personales).

Ocurrencia de conflictos interpersonales en el trabajo que son específicos para los requisitos de desempeño (por ejemplo, relaciones con los superiores, colegas, proveedores y clientela).

✓ **Condiciones del ambiente organizativo / institucional**

Requisitos laborales ambiguos o inapropiados, como la falta de claridad de las asignaciones, la sobrecarga de trabajo y las asociaciones conflictivas.

Deficiencias en la estructura operativa de la organización /institución

Facilidades, provisiones, recursos de apoyo inadecuados (insuficiente iluminación, ventilación, herramientas, personal de apoyo y materiales)

Insuficiente sistema de recompensa (compensación, beneficios complementarios, estatus, reconocimiento y oportunidades de ascenso.

❖ **Problemas en la adaptación organizativa / institucional**

✓ **Entrada inicial**

Falta de conocimiento de las reglas y procedimientos organizativos.

Fracaso para aceptar o adherirse a las normas y procedimientos organizativos

Incapacidad para asimilar grandes cantidades de información nueva-

Malestar con una nueva ubicación geográfica del centro de trabajo.

Discrepancias entre las expectativas personales y las realidades del ambiente institucional/organizativo.

✓ **Cambios a lo largo del tiempo**

Cambios a lo largo del ciclo vital en las propias actitudes, valores, estilo de vida, planes profesionales o en la implicación en la organización que conducen a la incongruencia entre persona y el ambiente.

Cambios en el propio ambiente organizativo/institucional que conducen a la incongruencia entre la persona y el ambiente (estructura física y administrativa, políticas y procedimientos).

✓ **Relaciones interpersonales**

- Conflictos interpersonales derivados de diferencias de opinión, estilos, valores peculiaridades, etc.
- La ocurrencia de abuso verbal, físico o acoso sexual.

1.4.21. Cuáles son los diferentes tipos de evaluación del desempeño.

Una evaluación del desempeño, o revisión de desempeño, es una interacción formal entre un empleado y su supervisor. Es aquí cuando el desempeño del empleado se evalúa y discute completamente a detalle, con el supervisor comunicando las fortalezas y debilidades observadas en el empleado y también identificando las oportunidades de desarrollarse profesionalmente. En la mayoría de los casos, la evaluación de desempeño se completa trimestral o anualmente.

Retroalimentación de 360 grados

Un método de evaluación de desempeño común es la retroalimentación de 360 grados. En este escenario, quien conduce la evaluación, como el supervisor de recursos humanos, entrevista al supervisor de un empleado, compañeros y cualquier reporte directo. Esta técnica permite que el evaluador obtenga un perfil completo del empleado. Además de valorar el desempeño en el trabajo del empleado y establecer las habilidades técnicas, recibe una retroalimentación profunda sobre el comportamiento del trabajador. Medir áreas de subjetividad, tal como habilidades de liderazgo y personalidad, le permite al empleador manejar el desarrollo de un empleado.

Manejo por objetivos

El manejo por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés) es otro método moderno de evaluación del desempeño. Esta técnica fue promovida por primera vez en la década de 1950 por el teórico de manejo Peter Drucker. El MBO requiere que un supervisor y un empleado estén de acuerdo sobre los objetivos específicos y obtenibles con una fecha límite establecido. Por ejemplo, un supervisor de ventas puede requerir incrementar sus ganancias un 25% dentro de tres meses. Una vez que la meta está establecida, la responsabilidad recae sobre el supervisor de ventas para dirigirse hacia el objetivo. Con esta técnica, el éxito o la falla son fácilmente unidos.

Escala de calificación

Un tipo alternativo de evaluación del desempeño es la escala de calificación. Esta metodología requiere que el empleado desarrolle un sistema de calificación a profundidad similar a la forma en que los estudiantes son evaluados en la escuela. Esta escala, se utiliza entonces para evaluar el éxito del empleado dentro de una variedad de áreas, tales como establecimiento de habilidades técnicas, trabajo en equipo y habilidades de comunicación. Existe regularmente una calificación mínima que puede obtener el empleado para que la evaluación del desempeño sea considerada un éxito. Aquellos que no cumplen con esa calificación son frecuentemente colocados en un plan de mejora de desempeño. Este método es visto por algunos teóricos de manejo como una forma equitativa de medir el desempeño individual.

1.4.21. Definición de Trabajadores

Se denomina trabajador (o su variante en femenino, trabajadora) a la persona que presta servicios que son retribuidos por otra persona,

a la cual el trabajador se encuentra subordinado, pudiendo ser una persona en particular, una empresa o también una institución.

El trabajador, para poder desempeñarse como tal debe tener la edad legal que en su país debe tener para convertirse en tal, por ejemplo, dieciocho años.

En caso de que el trabajador no tenga dicha edad, y aun así trabaje, se lo considera trabajo infantil, lo cual en la mayoría de los países constituye, por parte de quien lo emplea, una violación de las leyes.

En caso de que el trabajador realice sus trabajos de manera involuntaria o sea forzado a realizar un tipo de trabajo que él no desea o no presta su voluntad para hacerlo, es considerado como servidumbre o más conocido como esclavitud.

Con la Revolución Industrial, que se desarrolló durante el siglo XIX, surgieron dos conceptos fundamentales del mundo de hoy: trabajador y empresario.

A partir de estos dos conceptos, se establece una dicotomía o diferencia social, por la cual surgirán diferentes clases sociales: por una parte, los capitalistas, que son aquellos que poseen los medios de producción y el recurso económico en la relación de producción; y el trabajador, que no posee dichos recursos, pero sí puede prestar su fuerza o intelecto para desarrollar determinadas acciones dentro de la relación de producción.

Sin embargo, en la actualidad ambas figuras han comenzado a no ser tan fáciles de clasificar, o al menos, existen otras figuras que llaman a pensar en otras categorías más allá de estas dos que expusimos en el párrafo anterior.

Una de esas figuras es el trabajador autónomo, que posee medios de producción y recursos económicos, pero que, a su vez, también

realiza trabajos de fuerza o intelectuales, e incluso puede ser el único trabajador de su “empresa” personal.

Otras figuras como los emprendimientos sociales o las cooperativas también cancelan esta dicotomía empresario-trabajador para nuclearse varios trabajadores en una forma de asociación que tiende a la igualdad de ganancias y al bien común.

Dentro de los trabajadores, es frecuente escuchar que se los clasifique por colores de “cuello”, aunque esto no aluda a la vestimenta ni a nada de eso, si no que refiere al tipo de actividad que realizan. Los trabajadores de cuello azul son aquellos que trabajan en fábricas, industrias y talleres y realizan trabajos de fuerza; los de cuello blanco, son quienes trabajan en oficinas y tareas administrativas, mientras que los de cuello rosa, refiere a los que se desempeñan en el sector de la salud, la educación y las labores domésticas. Por último, los trabajadores de cuello verde, son quienes se dedican o están inmersos en sectores de economía social, tercer sector o desarrollo sostenible.

1.4.22. Cómo se mide el rendimiento de un trabajador

Para aquellos mandos intermedios que no acostumbran a dar feedback con regularidad, la «Evaluación del Desempeño» es una buena oportunidad para dialogar con los miembros de su equipo, escucharles, hacerles saber qué se espera de ellos y en qué pueden mejorar.

El objetivo de estas evaluaciones no es otro que determinar la eficacia con que una persona ha llevado a cabo sus funciones en un periodo de tiempo. La mayoría de las empresas suelen realizarlas anualmente, aunque cada vez es más frecuente revisarlas cada 6 meses.

Para que la evaluación sea efectiva, el nivel de rendimiento ha de medirse de manera totalmente objetiva, argumentando, documentándolo si es posible y evitando hacer juicios de valor.

Hay muchas formas de evaluar el desempeño de un trabajador. Una de las más utilizadas es la que puntúa cada ítem en una escala del 1 al 5, siendo de menor a mayor:

- Insatisfactorio.
- Por debajo de la media.
- En la media.
- Superior a la media
- Sobresaliente.
- Métricas

Los ítems por los que se valora al trabajador se suelen diferenciar en dos grandes grupos: según el «saber» o el «querer» hacer una determinada tarea. O dicho de otra manera, por un lado se evalúa la aptitud o la capacidad del trabajador para realizar unas funciones concretas, y por otro lado la actitud o la motivación para llevarlas a cabo.

Estas son algunas métricas a tener en cuenta en las evaluaciones del desempeño:

✓ **Capacidad técnica**

- Conocimiento de la compañía /departamento /equipo
- Conocimiento del producto/ servicio
- Alineamiento con la estrategia del departamento
- Orientación a resultados
- Gestión del tiempo y planificación
- Coherencia en la organización
- Cumplimiento de plazos de entrega
- Cumplimiento de resultados en la tarea
- Capacidad de análisis

- Resolución de problemas
 - Dirección de reuniones
 - Capacidad de motivar
 - Capacidad de asumir responsabilidades
 - Conocimiento de los procesos y procedimiento
 - Nivel de oratoria
 - Transmisión de mensajes
 - Habilidades como formador
- ✓ **Disponibilidad psicológica**
- Adaptación al cambio
 - Actitud en los conflictos
 - Dedicación/ entrega/ constancia
 - Escucha activa
 - Capacidad de automotivación
 - Actitud hacia su Responsable
 - Actitud hacia la tarea formativa
 - Actitud hacia la tarea directiva
 - Actitud hacia la tarea administrativa
 - Actitud ante el trabajo bajo presión
 - Conducta en las reuniones
 - Voluntad para asumir responsabilidades
 - Forma equipo con sus iguales
 - Ajuste a los procesos y procedimientos
 - Iniciativa
 - Enfoque positivo
 - ¿Forma para poder delegar?

1.4.23. Características de un trabajador que más valoran las empresas

Cuando las empresas buscan contratar a alguien nuevo se preocupan de que el candidato tenga tanto habilidades duras como blandas para desempeñarse en el puesto.

Las habilidades blandas se relacionan con la llamada “inteligencia emocional”, en otras palabras, la capacidad de manejar las emociones, el asertividad, la conducta y las relaciones interpersonales efectivas. Aquí se toma en cuenta la capacidad de adaptación de una persona y las buenas relaciones interpersonales, cualidades que permiten trabajar en equipo, fomentar el respeto y el apoyo profesional.

En tanto, las denominadas “duras” hacen alusión a las técnicas de determinados oficios, conocimientos y manejo de herramientas. Por ejemplo, el título profesional o técnico, cursos de capacitación o maestrías, dominar un segundo idioma, etc.

Según sondeos de Trabajando.com éstas son las 10 habilidades más valoradas por las empresas a la hora de contratar a alguien:

‡ **Habilidades sociales:**

- ✓ Empatía
- ✓ Interrelación con otros
- ✓ Persuasión
- ✓ Capacidad de comunicación

‡ **Habilidades profesionales:**

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Control del estrés
- ✓ Capacidad analítica
- ✓ Argumentación
- ✓ Innovación y creatividad
- ✓ Iniciativa

Las organizaciones requieren profesionales integrales, es decir, personas con una buena y sólida formación académica, pero que cuenten con habilidades sociales que le permitan integrarse bien al equipo de trabajo y ser un aporte día a día. En definitiva, las empresas saben que sólo contar con un excelente grupo humano

les permitirá marcar la diferencia y alcanzar el liderazgo, por eso la preocupación de contar con los mejores”, señala Álvaro Vargas, gerente general de Trabajando.com Chile.

Vargas agrega que “lo difícil es que las denominadas habilidades blandas no se estudian ni aprenden de un día para otro, sino que se adquieren y desarrollan a lo largo de la vida, son consecuencia de las experiencias vividas, aunque nunca es tarde”.

1.4.24. Importancia del trabajo

Definición del trabajo y su parte fundamental en la subsistencia humana. - Entendemos por trabajo a toda aquella actividad que realice el ser humano con el objetivo de ganar algún sustento a cambio que le permita mantenerse en su día a día y realizar diferentes actividades complementarias. Hoy en día, el trabajo se relaciona directamente con la idea de salario, pero esto no fue siempre así ya que antes del desarrollo del sistema capitalista el trabajo podía servir para que una persona obtenga sus propios productos de subsistencia o pudiera intercambiarlos por otros de mayor necesidad.

Todo esto muestra que, independientemente de lo que se reciba a cambio, el trabajo siempre aparece como una de las actividades más importantes por estar directamente relacionado con la subsistencia humana. Pero no sólo eso: el trabajo permite complejizar la vida humana ya que permite que surjan diferentes necesidades a cubrir y entonces así el ser humano se va lentamente convirtiendo en un ser más complejo, con aprendizaje, historia, capacidades, riqueza, etc.

Las diferentes y numerosas causas por las que un ser humano mejora su vida al trabajar

Es claro que el hombre para poder subsistir debe realizar actividades de diverso tipo que tienen como objetivo principal

proveerle de aquellos elementos necesarios como alimentos, abrigo, protección, etc. Sin embargo, hoy en día las sociedades complejas en las que vivimos hacen que esto no alcance y surgen así innumerables trabajos que tienen que ver con necesidades secundarias como bienes materiales o servicios. De cualquier modo, el trabajo siempre se erige como la actividad que le da al ser humano un salario, pago o producto a partir del cual establece su subsistencia (ya sea porque recibe elementos que pueden ser intercambiados por otros o porque produce sus propios medios de subsistencia).

Al mismo tiempo, es sabido que el trabajo además de permitirle al hombre y a la mujer proveerse de un sinfín de otras cosas (objetos o servicios) también le brinda riqueza intelectual e incluso social ya que le da oportunidades de interactuar con otras personas, de conocer más sobre la actividad que realiza, de sentirse útil, de descubrir capacidades y habilidades que no conocía, de decidir sobre su vida, de tener un porvenir y planear el futuro.

El trabajo es considerado hoy en día un derecho humano social y por lo tanto es central que se reconozca desde los Estados como una de sus responsabilidades a cumplir. La posibilidad de tener un empleo que respete las condiciones internacionalmente reconocidas para cada tipo de trabajo. Cuando este derecho no se cumple, además de no respetarse los tratados internacionales que indican que es responsabilidad de los Estados asegurar a los habitantes de un territorio el acceso al trabajo, se vulneran además cuestiones relacionadas íntimamente con la calidad de vida de una persona.

Esto es así ya que el desempleo se puede fácilmente convertir en un problema y requiere la rápida atención de los gobernantes para evitar problemas subsecuentes. Aquella persona que no tiene trabajo puede caer en situaciones de desesperación, depresión,

pérdida de autoestima e incluso puede llegar a verse necesitado de resolver sus necesidades a través de la delincuencia.

Condiciones para desarrollar un empleo correctamente

Para poder alcanzar un puesto de trabajo, el ser humano actual debe perfeccionarse y especializarse en una determinada actividad. De este modo, las posibilidades de conseguir un trabajo más estable, seguro, duradero y que le provea de mejores beneficios, serán más altas. El trabajo varía sobremanera dependiendo del sector social al que se pertenezca, siendo común que los sectores sociales más bajos se dediquen a las actividades del rubro primario y los sectores de clase media y alta a los de los rubros secundarios y terciarios.

Además del perfeccionamiento, es importante que los trabajadores de distintos rubros conozcan bien a fondo sus deberes pero principalmente sus derechos de modo tal que no se vulneren sus logros, como la posibilidad de agremiarse o asociarse, de poseer vacaciones y ser reconocidas sus vacaciones y licencias, el pago en blanco y no en negro, las condiciones de salubridad en el ámbito en el que se desempeña el trabajo, el cumplimiento de atención de salud en caso de accidentes o lesiones, la obtención de obras sociales o planes de salud, la cobertura familiar, etc.

1.4.25. La importancia de la participación de los trabajadores en la empresa

Formar parte de una empresa no solo implica ir a la oficina cada día, sino que implica ser uno más de la organización; y esto es algo que desde el órgano administrativo de la empresa se tiene que tener en cuenta. Implicar a los trabajadores en el funcionamiento de la empresa supone un mayor compromiso por parte de estos; y al final esto se traduce en una mejora de los resultados de la empresa. En Jobandtalent vamos a dedicar este post a la importancia que tiene

una administración de la empresa en la que de una forma u otra participen todos los empleados.

La administración participativa surge de la idea de involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones. Sentir que se nos valora en nuestro puesto de trabajo es un elemento clave para la productividad; el reconocimiento es algo que cualquier empleado busca cuando desempeña sus funciones. En otras ocasiones ya hemos hablado de que no solo el rango salarial es lo que les importa a los trabajadores, sino que muchas veces buscan más un trabajo que les motive. Y por tanto, desde el punto de vista del empresario es importante incentivar la participación en la empresa de los empleados; consiguiendo así una motivación en los empleados que al final se va a traducir en una mayor productividad para la empresa. Por tanto, la gestión participativa supone la satisfacción por un lado de las necesidades de autorrealización de los trabajadores, y por otro la necesidad de solucionar los problemas que surgen en la empresa.

Seguir una estrategia en la que se promueva la participación de los empleados no implica que se deleguen todos los problemas a éstos, o por el contrario los problemas sin importancia; sino que consiste en la intervención activa de los trabajadores a la hora de identificar, analizar y solucionar problemas que dificultan alcanzar los objetivos empresariales.

Las empresas que siguen una estrategia de administración participativa pueden utilizar diferentes mecanismos para que se de esta participación de los empleados en la empresa. Pueden hacerlo a través de un buzón de sugerencias a través del cual los trabajadores pueden hacer llegar sus ideas para mejorar la situación laboral, también pueden hacerlo a través de sindicatos mediante los cuales se puede modificar diferentes condiciones laborales, otra manera de

gestionar la participación administrativa es a través de la administración por objetivos que consiste en un sistema para que tanto directivos como empleados establezcan y revisen los objetivos de desempeño del trabajo. También puede llevarse a cabo la administración participativa a través de comités, de equipos para trabajos especiales, de consejos de empresa... Además, también se puede llevar a cabo a través de comités, es decir grupos de personas en los que participan trabajadores de diferentes niveles.

1.4.26. Variables, Dimensiones e Indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Clima Organizacional	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> Definición de áreas Organización y planificación 	Nominal
Desempeño	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> Cobertura respecto a la demanda posible. Capacidad de cubrir la demanda actual. 	Nominal
	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> Usa el tiempo necesario y asignado para hacer su trabajo. Hace uso correcto de los recursos tecnológicos, materiales y humanos en la realización de sus actividades. 	

1.5. Hipótesis

Si existe correlación significativa entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurant sabor cajabambino 2017.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General:

Determinar en qué medida influye el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores de restaurant sabor cajabambino 2017.

1.6.2. Objetivo Específico:

1.6.2.1 Analizar el desempeño laboral de los trabajadores del restaurant Sabor Cajabambino.

1.6.2.2 Determinar cómo influye el clima y desempeño laboral en los trabajadores del restaurant Sabor Cajabambino.

1.6.2.3 Proponer estrategias para mejorar el clima y desempeño de los trabajadores del restaurant Sabor Cajabambino.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

2. Metodología de la investigación

De acuerdo al propósito de la investigación y la naturaleza del problema y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio es considerado descriptivo; en el cual se describen fenómenos, situaciones y contextos desarrollados y como se manifestaron.

2.1. Tipo y diseño de investigación

2.1.1. Tipo de investigación

La investigación es tipo y nivel descriptivo, ya que se analizó fundamentalmente el grado en el cual, las variables, son correlacionables. La existencia y fuerza de esta correlación se determinará estadísticamente por medio de coeficiente de correlación de Spearman y siguiendo el método científico, utilizando un enfoque cualitativo.

2.1.2. Diseño de investigación

La investigación es del nivel descriptivo-explicativo, por cuanto se describirá y explicará el grado del clima organizacional y desempeño del restaurant Sabor Cajabambino porque la investigación se llevó a cabo en un solo momento de estudio.

Aplicada, Porque la investigación está orientada a lograr un nuevo conocimiento destinado a solucionar problemas prácticos.

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población = Muestra

La población muestral está compuesta de 15 trabajadores que laboran en el restaurant “Sabor Cajabambino”.

2.3. Técnicas e instrumentos de investigación

2.3.1. Técnicas:

- La encuesta
- Observación Directa

2.3.2. Instrumentos de recolección de datos

- Cuestionario

2.4. Procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento de datos se realizó los siguientes procedimientos:

Los resultados que se obtuvieron de cada una de las variables en un periodo mensual, se aplican en el Excel para poder compararlos y analizar si repercute la variable Clima Organizacional en el variable desempeño.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3. Ficha de encuesta

3.1. ¿Sabes que es Clima Organizacional y Desempeño?

Tabla N° 01 Conocimiento Clima organizational

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) SI	15	100,00%
b) NO		
TOTAL	15	100,00%

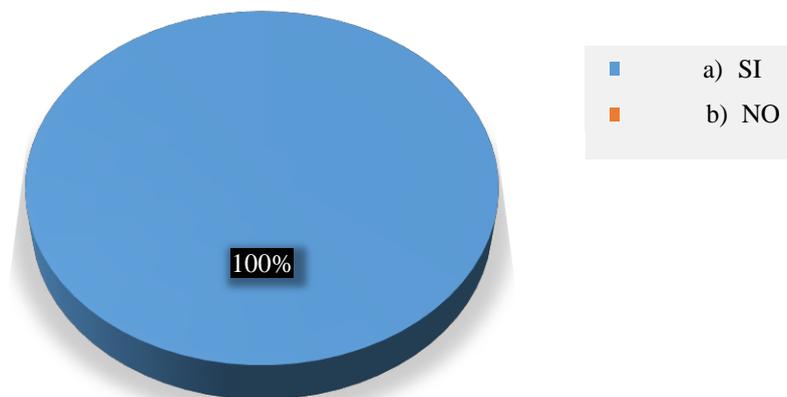


Figura N° 01 Conocimiento sobre clima organizacional

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

Del total de encuestados, un 100% manifiesta conocer qué significado tiene el clima organizacional y desempeño.

3.2. ¿Sí la pregunta anterior respondiste SI, responde: ¿Qué significa?

Tabla N° 02 Conocimientos acertados de clima organizacional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) ROL DE ACTIVIDADES	3	20%
B) AMBIENTE O ÉXITO	4	26,67%
C) INDICADORES	4	26,67%
D) CONJUNTO DE ASPIRACIONES	4	26,67%
TOTAL	15	100%

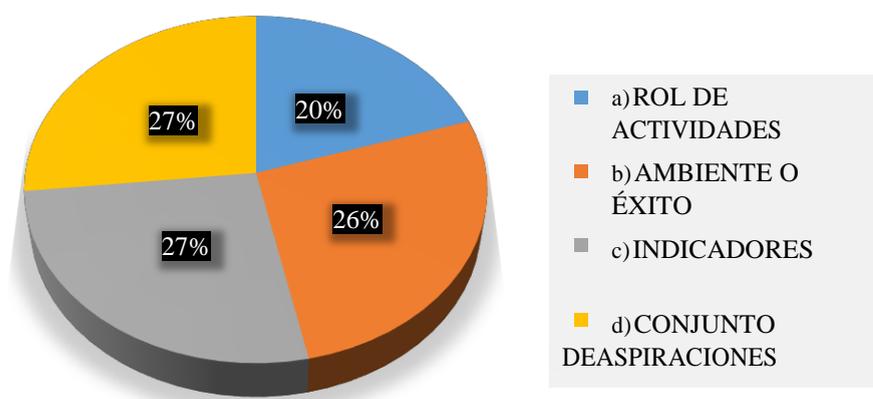


Figura N° 02 Conocimientos de clima organizacional

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

Del total de personas encuestadas se muestra que el 20% piensa saber que es clima organizacional, mientras que el 26% cree saber que es clima organizacional, mientras que el 27% acertó qué significado tiene el clima organizacional, por el otro lado 27% también tuvieron una acertación que significado tiene el clima organizacional.

3.3. ¿Ha recibido Ud. incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación o cursos de capacitación), durante los dos últimos años que viene laborando en el Restauran?

Tabla N° 03 Reconocimientos incentivos que ofrece el restaurant

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) MAS DE UNO		
b) UNO	9	60%
c) NINGUNO	6	40%
TOTAL	15	100%

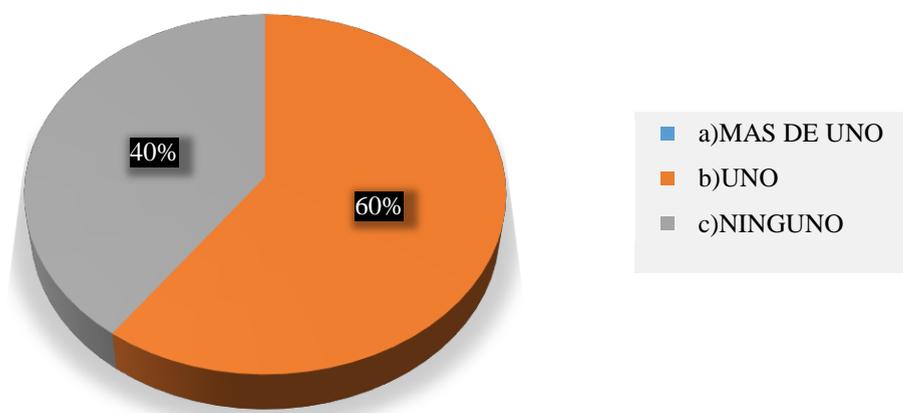


Figura N° 03 Reconocimientos incentivos que ofrece el restaurant

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

Del total de personas encuestadas se aprecia que el 60% manifiesta que solo tienen un reconocimiento durante su tiempo de trabajo, el 40% dice no tener ningún reconocimiento o incentivo.

3.4. De qué manera es el ambiente de trabajo del restaurant Sabor Cajabambino?

Tabla N° 04 Ambiente de trabajo del restaurant

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) POSITIVAMENTE	3	20%
b) NEGATIVAMENTE	5	33,33%
c) NO SABE NI OPINA	7	46,67%
TOTAL	15	100%

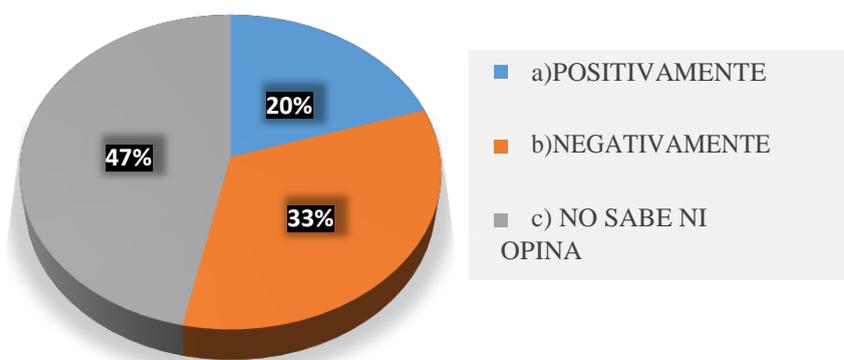


Figura N° 04 Ambiente de trabajo del restaurant

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

Del total de los trabajadores encuestados, el 20% opina que el ambiente físico es adecuado, el 33% cree que el ambiente físico no es adecuado, el 47% no sabe ni opina con respecto a la pregunta.

3.5. ¿La remuneración que percibe Ud. responde al trabajo realizado?

Tabla N° 05 Remuneración percibida

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) DE ACUERDO	2	13,33%
b) EN DESACUERDO	7	46,67%
c) NI UNA COSA NI LA OTRA	6	40,00%
TOTAL	15	100,00%

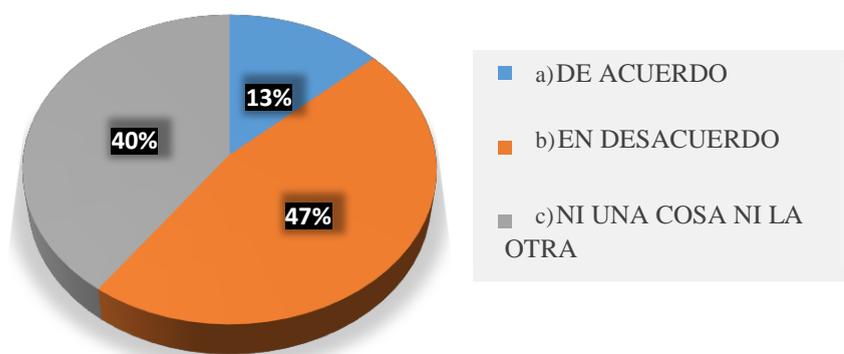


Figura N° 05 Remuneración percibida

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

Del total de personas encuestadas, 13% manifiesta que está de acuerdo con la remuneración percibida, el 47% está en desacuerdo con la remuneración recibida, el 40% no opina al respecto de la pregunta.

3.6. ¿Cómo considera Ud. que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención?

Tabla N° 06 Disposición de equipos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) BUENA	3	20%
b) REGULAR	11	73,33%
c) MALA	1	6,67%
TOTAL	15	100%

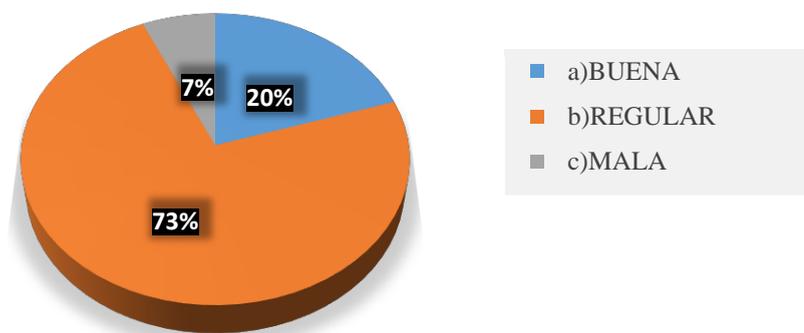


Figura N° 06 Disposición de equipos

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

Del total de personas encuestadas, el 20% considera que son buenos los equipos y recursos, el 73% considera que los equipos que emplean son regulares, el 7% opina que son malos los equipos.

3.7. ¿Cómo considera la relación entre Ud. y su jefe inmediato?

Tabla N° 07 Relación entre trabajador y jefe inmediato

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) BUENO	2	13,33%
b) REGULAR	9	60%
c) MALA	4	26,67%
TOTAL	15	100%

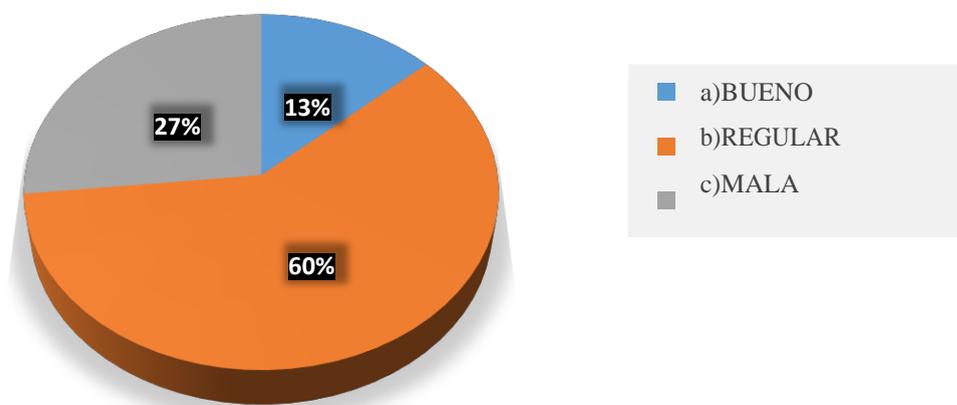


Figura N° 07 Relación entre trabajador y jefe inmediato

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

Del total de personas encuestadas, el 13% tiene buenas relaciones, el 60% tiene una regular relación entre trabajador y jefe inmediato, mientras 27% siente que es mala las relaciones entre trabajadores y jefes.

3.8. ¿Cómo considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo?

Tabla N° 08 Relaciones entre trabajadores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) BUENA	2	13,33%
b) REGULAR	12	80%
c) MALA	1	6,67%
TOTAL	15	100%

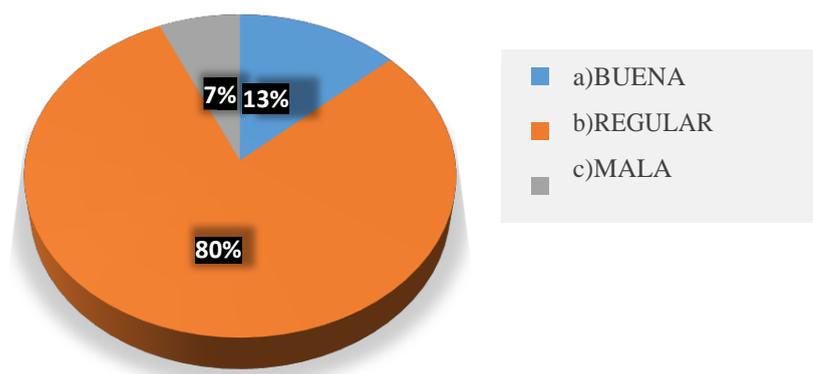


Figura N° 08 Relaciones entre trabajadores

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

Del total de personas encuestadas el 13% tiene buenas relaciones entre trabajadores, el 80% tiene regulares relaciones entre trabajadores, y el 7% opina que son malas las relaciones entre trabajadores.

3.9. ¿Cuántas capacitaciones ha percibido en los dos últimos años?

Tabla N° 09 Capacitaciones percibidas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) MAS DE 4	2	13,33%
b) DE 2 A 4	13	86,67%
c) DE 0 A 1		
TOTAL	15	100%

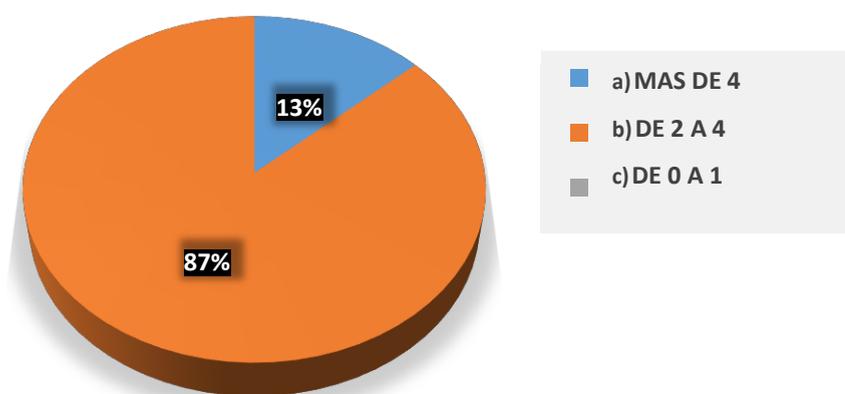


Figura N° 09 Capacitaciones percibidas

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

Del total de personas encuestadas, el 13% tienen más capacitaciones percibidas entre 4 a más, y el 87% afirma que tiene capacitaciones recibidas durante el tiempo de trabajo entre 2 a 4.

3.10. ¿Cómo considera Ud. que la capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido?

Tabla N° 10 Desempeño de funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) BUENO	1	6,67%
b) REGULAR	10	66,67%
c) MALO	4	26,67%
TOTAL	15	100%

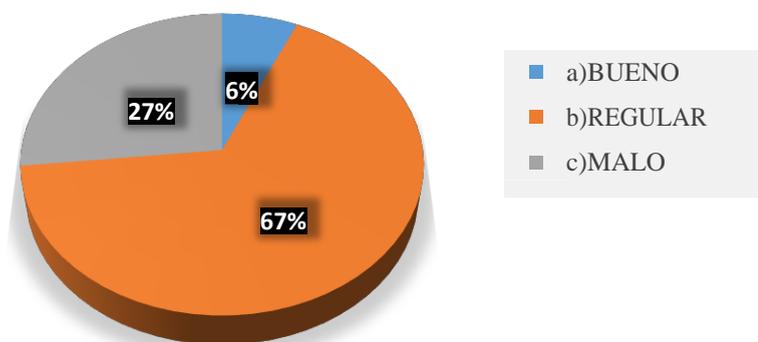


Figura N° 10 Desempeño de funciones

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

Del total de personas encuestadas respondieron que el 6% opina que son buenas las capacitaciones recibidas por su institución 67% considera que es regular las capacitaciones recibidas por su institución y el 27% opinan que son desconocen las capacitaciones.

3.11. ¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización?

Tabla N° 11 Mejoras en la organización

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) REMUNERACION	6	40%
b) RECONOCIMIETO	5	33,33%
c) RELACIONES INTERPERSONALES	4	26,67%
d) AMBIENTE FISICO / DISPOSICION DE RECURSOS		
e) CAPACITACION		
TOTAL	15	100%

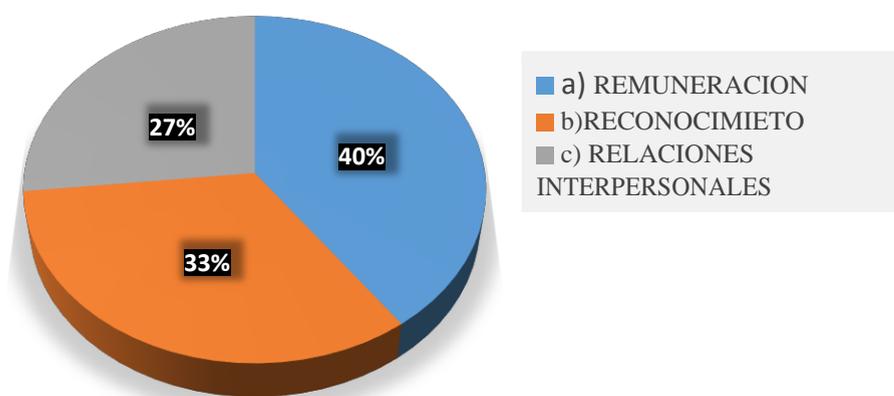


Figura N° 11 En que debe mejorar la organización

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

Del total de personas encuestadas, el 40% opina que debe mejorar la remuneración y el 33% opina que deben mejorar el ambiente físico 27% opina que tiene que mejorar las relaciones interpersonales.

3.12. ¿Actualmente cómo considera Ud. su desempeño laboral?

Tabla N° 12 Desempeño laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) ACEPTABLE	12	80%
b) INACEPTABLE	3	20%
c) NO MEDIBLE		
TOTAL	15	100%

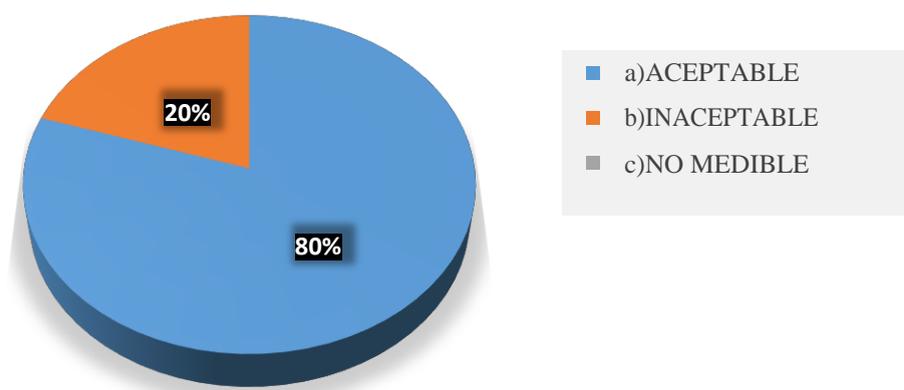


Figura N° 12 Desempeño laboral

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

Del total de personas que respondieron, el 80% consideran su desempeño como aceptable y el 20% inaceptable.

3.13. ¿Cree Ud. que existe justicia en el pago de remuneraciones para todos los trabajadores de la institución?

Tabla N° 13 Remuneraciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) SI	1	6,67%
b) NO	14	93,33%
c) NO SABE / NO OPINA		
TOTAL	15	100%

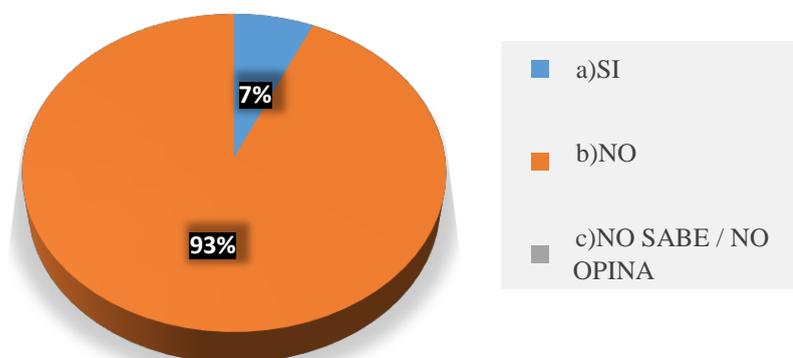


Figura N° 13 Remuneraciones

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

Del total de personas encuestadas, el 7% opina que si hay justicia en su remuneración mientras que el 93% opinan que no existe justicia en cuanto a su remuneración.

3.14. ¿En relación a la institución donde labora que es lo que debería de mejorarse prioritariamente?

Tabla N° 14 Que debe mejorar

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) RECONOCIMIENTOS	7	46,67%
b) AMBIENTE FISICO / DISPOSICION DE RECURSOS		
c) CAPACITACION	8	53,33%
TOTAL	15	100%

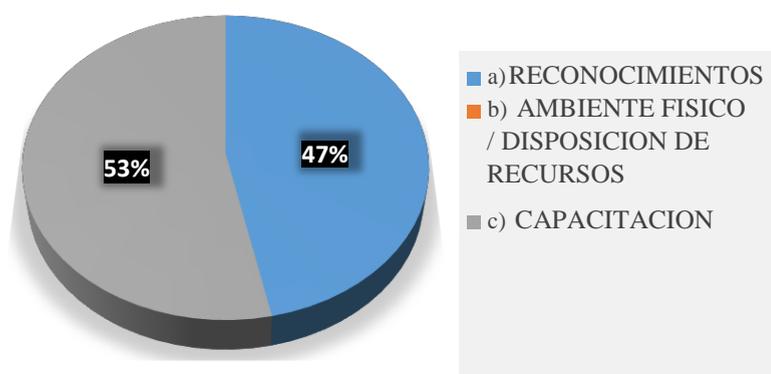


Figura N° 14 Que debe mejorar

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De las personas que respondieron el 47% piensa que deben ser los reconocimientos para sus trabajadores y el 53% opina que deben mejorar prioritariamente en capacitaciones.

3.15. ¿Considera Ud. que su institución debería dar incentivos y/o reconocimientos a su personal en base a los méritos alcanzados?

Tabla N° 15 Reconocimientos e incentivos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) SIEMPRE	13	86,67%
b) A VECES	2	13,33%
c) NUNCA		
TOTAL	15	100%

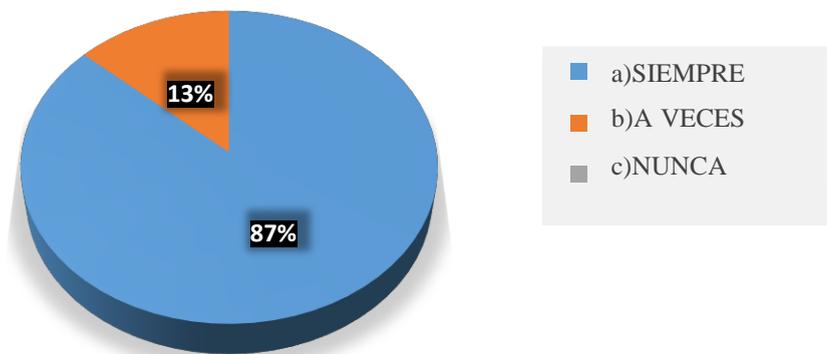


Figura N° 15 reconocimientos e incentivos

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

Del total de personas encuestadas, el 87% opina que deben darle incentivos, reconocimientos en base de sus méritos y el 13% opina que deben ser a veces.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta los resultados obtenidos después de aplicar la observación directa y la encuesta para conocer la influencia del clima organizacional y el desempeño, después de la encuesta aplicada e interacción se obtuvo como resultado lo siguiente:

En el cuadro y figura N° 01 se ilustra que un 100% manifiesta tener conocimiento acerca de clima organizacional y desempeño mientras que sólo; sin embargo, de las personas que manifestaron tener algún conocimiento sobre clima organizacional y desempeño, gracias al cuadro y figura N° 02 podemos comprender que sólo el 27% de ellos tiene un conocimiento sobre clima organizacional y desempeño. Finalmente podemos decir que del 100% de encuestados sólo el 27% tiene un conocimiento sobre clima organizacional y desempeño el otro 26% acierta saber qué significado tiene el clima organizacional.

Del cuadro y figura N° 03 podemos ver que el 60% manifiesta que solo recibieron un reconocimiento durante el tiempo llevan trabajando dentro de la institución y el 40% tienen opiniones respecto a que nunca tuvieron un incentivo o un reconocimiento durante su temporada de trabajo que llevan en su institución, finalmente podemos deducir que el 100% de las personas encuestadas solo el 60% recibieron en algún momento un reconocimiento. Por lo demás el 40% no tuvieron ningún incentivo o un reconocimiento para poder incentivar al personal de dicha institución.

Los resultados obtenidos de identificar, analizar y fundamentar los conceptos de clima organizacional y desempeño de los trabajadores del restaurant el sabor cajabambino, en la figura N° 03 podemos darnos cuenta que el 40% tiene un concepto negativo y luego un 60% tiene solo reconocimiento o carta de felicitaciones por laborar en la institución.

Con los resultados obtenidos y analizando la figura N° 4 puedo decir que el solo el 20% opina que el ambiente de trabajo es positivamente o esta adecuado, y el 33% deduce que no es adecuado el ambiente de trabajo para con los trabajadores, de tal

manera que 33% no sabe ni opina al respecto de las condiciones del ambiente físico así que en la figura N° 4 el 100% de personas encuestadas solo el 20% está de acuerdo con las condiciones físicas del ambiente donde laboran, por lo tanto el 47% por ciento no se atreve a opinar ni sabe nada.

Que los trabajadores del restaurant creen en su mayoría (100%) que es clima organizacional y desempeño y cómo influye en los trabajadores de dicho restaurant y el 0% por ciento no sabe que es clima y desempeño, en la figura N° 05, también es notorio el desacuerdo en cuanto a la remuneración que perciben por las labores realizadas en la institución (47%), tan solo el 13% están de acuerdo con su remuneración, pero puedo decir que es más el desacuerdo que tienen los trabajadores.

De acuerdo a lo expuesto en el cuadro y figura N° 06 podemos percibir que hay una ventaja de las personas que consideran que los equipos y recursos son de regular disposición (73%), sobre los (20%) que para ellos creen que si tienen buenos equipos para desarrollar sus actividades diarias, y en (7%) cuanto a las demás personas encuestadas tiene una opinión muy distinta que los equipos y recursos que utilizan para la atención no son los adecuados, finalmente puedo decir que no todos están de acuerdo con los equipos y recursos que emplean para la atención. Así que el 100% de las personas encuestadas solo el 13% disponen de los equipos y recursos y opinan que buena.

En cuanto a la relación entre trabajador y jefe inmediato el 100% de encuestados manifiestan que solo el 13% tiene buena relación, y por otro lado el 60% manifiestan que las relaciones entre trabajadores y jefe inmediato es regular, por lo tanto se deduce que el 27% de los encuestados opinan que es mala la relacionan entre los trabajadores y jefe inmediato, pero deduzco que no hay buenas relaciones entre trabajadores y jefe inmediato así que en la figura N° 8 el 100% de los trabajadores solo el 13% tienen buena relación entre compañeros, por lo tanto quiere decir que en la figura N° 6 solo el 13% afirman a tener buenas relaciones de trabajador y jefe inmediato y las figura N° 7 también coinciden con el porcentaje (13%) tanto de relación de trabajadores y jefe inmediato y de trabajadores entre trabajadores finalmente en la figura N° 7 el 80% afirman que es regular las

relaciones entre trabajadores, y el 7% solo afirman que hay malas relaciones entre trabajadores.

Por lo tanto, los que tiene conocimiento de que es clima organizacional y desempeño es el 100% que está en la figura N° 1, así que las relaciones entre jefe inmediato y trabajadores solo el 13% puedo deducir que se debe mejorar las relaciones de jefes y trabajadores (Figura N° 7)

En la figura N° 09 nos enfocamos cuantas capacitaciones ha percibido durante el tiempo que desarrollan sus actividades en dicha institución y solo el 13% han recibido cuatro capacitaciones. Y el otro 87% menos capacitaciones durante el tiempo que llevan en la institución, en la figura N° 5 de igual modo confirmamos que es muy baja la remuneración (13%) es por eso que no hay muchas capacitaciones por parte de la institución donde laboran, es así que en la figura N° 10 solo el 6% desarrolla sus funciones por cuanto han recibido sus capacitaciones así el otro 67% solo afirman que es regular su desempeño laboral porque influye mucho el ambiente físico del restaurant y en la figura N° 4 solo el 20% afirman que el lugar donde se desarrolla las actividades es positivamente. Y finalmente en la figura N° 10 el 27% opinan que son malas las capacitaciones porque no se mejora.

De los trabajadores (100%) encuestados, en la figura N° 11 el 40% opinan que se debe mejorar en cuanto a remuneración para poder realizar un trabajo excelente así que el 33% de los trabajadores manifiestan que debe ser el reconocimiento por parte de los representantes o dueños de la institución, por ende, deducimos que el 27% también opinan que se debe mejorar las relaciones inter personales, en conjunto se debe mejora tanto en remuneración con en reconocimientos, carta de felicitaciones u otros. Por lo que se considera que en la figura N° 12 el 80% desarrollan sus actividades y son aceptables es por eso que hay mucho que mejorar para el buen desarrollo de los trabajadores, mientras el 20% de trabajadores consideran a su desempeño como inaceptable, por ende, se debe mejorar en todos los aspectos.

Por otro lado, en la figura N° 13 manifiestan que no hay justicia en cuanto a su remuneración por que el 7% cree que si hay justicia de remuneración contradiciendo a 93% de los trabajadores que no aceptan que haya justicia en su remuneración por lo

tanto opino que para ellos es necesario una mejora en la remuneración para desarrollar sus actividades, ya que en la figura N° 11 el porcentaje es elevado de un 40% que está de acuerdo que la remuneración se debe mejorar.

Finalmente concuerdan las respuestas, en la figura N° 14 el 53% opina que es necesario mejora en cuanto a las capacitaciones por ende el 47% es también un porcentaje que se debe mejorar en reconocimientos para con los trabajadores, en la figura N° 15 hay 87% que opina que es necesario el mejoramiento de incentivos, reconocimientos y otros en base a sus méritos, por lo que el 13% cree que debe ser a veces, pero es necesario mejorar en un total para poder dejar en alto a la institución.

Del total de encuestado, la gran mayoría opina que se debe mejorar la remuneración las capacitaciones y el ambiente físico de la institución para los trabajadores realicen sus actividades bien hechas y puedan dejar en alto a la institución y corran el riesgo de empeorar la situación.

De toda la información recolectada podrían realizar estrategias con instituciones públicas o quizá privadas para mejorar en todos los aspectos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V. CONCLUSIONES:

- 51** Se ha determinado que existe un grado de correlación regular entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante Sabor Cajabambino, porque los datos muestran un 100% conocer que es clima organizacional y desempeño, así que podemos decir que si hay correlación entre clima y desempeño.

- 52** La dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño, es el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente.

- 53** Se ha establecido que dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa.

VI. RECOMENDACIONES:

- 6.1** Elaborar, aprobar y difundir un Manual de Organización y Funciones – MOF y una estructura organizacional para mejorar procesos y evitar los conflictos mencionados anteriormente, realizar estrategias de comunicación y compromiso que ayude al trabajo de equipo y a motivar al personal.

- 6.2** Plantear estrategias que ayuden a la debida formación y capacitación de todas las áreas de la empresa para trabajar en equipo y, que se pueda tener la seguridad y confianza de una adecuada toma de decisiones en la nueva estructura organizacional.

- 6.3** Reestructurar el programa de remuneración, bonos y recompensa, sobre todo para aquellos trabajadores, que están realizando más funciones que las que su cargo debería desempeñar.

- 6.4** Con la emisión de estas recomendaciones se da por terminado la investigación en donde si existe correlación entre el Clima Organizacional y Desempeño en espera de que estas propuestas sirvan de apalancamiento para el mejoramiento organizacional.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arizmendi Díaz (2015) “La relación del Clima Organizacional en la Motivación de logro de trabajadores Mexicanos, en la Universidad Nacional Autónoma de México”.

Bedoya S, (2003) “La nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Castro, (2010), “Clima laboral y satisfacción laboral de las enfermeras Hospital Provincial Docente Belén Lambayeque”.

Chiavenato (2000) “Administración de recursos humanos”. 5ª Ed. McGraw-Hill Interamericana. Bogotá.

Chiavenato (2012), “El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas”.

Cobali (2009) “La nueva gestión del potencial humano y su evaluación del desempeño en las instituciones financieras de Huamanga, en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho.

Coronel (2011). “El clima laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional del Banco Continental de Cajamarca, Cajamarca, Perú.

Dessler, Gary. (2001) “Administración de personal” 8ª Ed. Pearson Educación. México.

Espino (2014), “Los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca: una propuesta de programa de motivación 2014”.

Feliú (2000) “Clima organizacional y la satisfacción de los empleados de la compañía Cigarrera Bigott de Venezuela”.

Ivancevich, (2006) señala que el clima organizacional es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional.

López et al (1999) realizaron un estudio cuyo propósito fue conocer el clima laboral de los profesionales que trabajan en los establecimientos de atención primaria (ambulatorios) de la región de Murcia.

Luthans (2008) Determina que el clima organizacional positivo es “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos.

Mayory (2006) realizó la investigación: Capacitación Empresarial y desempeño laboral en el fondo de empleados del Banco de la Nación- FEBAN-2006, LIMA, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Mino .E. (2014) “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque”.

Ojeda 2011, “determinar la reacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral, en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Ortega C. (2015), “Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima”.

Pérez (2015), en su tesis “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, Periodo 2013”.

Ramírez (2009), postgrado “Análisis del clima laboral en la EPS SEDACAJ S.A y su incidencia en la productividad periodo 2007-2008”

Ruiz, M.(2010) “Propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Costa Gas Chiclayo”.

Sanabria (1997) sobre el “Clima organizacional en el Decanato de Ingeniería Agronómica de la Universidad Centro- occidental Lisandro Alvarado”.

Solla (1998), “clima organizacional y su relación con localidad del servicio prestado por el Colegio Universitario de Administración y Mercadeo, Extensión Puerto Cabello en Venezuela”.

Teran (2011) El clima organizacional en la oficina general de economía de la Universidad Nacional de Cajamarca-2010, Cajamarca, Perú.

Valera (2007), “El clima organizacional y su relación con la eficiencia del sistema de abastecimiento de la Universidad Nacional de Cajamarca Propuesta de mejoramiento”.

Velàquez (2013); “El clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca”.

Villavicencio (2015) Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Zapata, R., (2010) “Propuesta de mejora del clima laboral del personal del área de atención al cliente de Electronorte S.A.”

Werther (2000), 2000 “Administración de personal y recursos humanos”. 5ª Ed. McGraw-Hill Interamericana Editores. México D.F.

ANEXOS Y

APÉNDICE

Anexo N°1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGIA
<p>“Correlación entre el clima organizacional y desempeño de los trabajadores del Restaurant Sabor Cajabambino 2017”</p>	<p>¿Existe correlación entre el clima organizacional y desempeño en los trabajadores del Restaurant Sabor Cajabambino?</p>	<p>Objetivo General Determinar en qué medida influye el clima organizacional y desempeño en los trabajadores del Restaurant Sabor Cajabambino</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el desempeño laboral de los trabajadores del Restaurant Sabor Cajabambino. • Identificar cómo influye el clima organizacional y desempeño en los trabajadores del Restaurant Sabor Cajabambino. 	<p>Si existe correlación significativa entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurant</p>	<p>Tipo: Descriptivo. Diseño: Descriptiva no experimental transversal. Población – Muestra: 15 trabajadores encargadas del servicio “El restaurante”. Técnicas: Observación directa y encuesta. Instrumentos de recolección de datos: Cuestionario.</p>

Anexo N° 2

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<p>INDEPENDIENTE</p> <p>CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<p>El clima organizacional es medir el nivel de satisfacción laboral de una organización empresarial en conjunto, así como de todos los miembros que forman parte de ella. “El clima Laboral es el conjunto de percepciones que tiene todos los miembros de una organización respecto a su entorno laboral.</p> <p>Básicamente son aspiraciones relacionadas a cómo los trata la organización y qué les ofrece</p>	<p>Aplicación de una encuesta utilizando como instrumento un cuestionario de preguntas para el estudio del clima organizacional.</p>	<p>Motivación laboral</p>	<p>Grado y satisfacción de los empleados</p> <hr/> <p>Nivel de productividad del personal.</p>	<p>Nominal</p>
<p>DESEMPEÑO</p>	<p>Para Dessler, (2001) define a la evaluación de desempeño como “la calificación a un empleado comparando su</p>	<p>Es el comportamiento del trabajador en la</p>	<p>Dominio de conceptos</p>	<p>• Utilización de métodos</p> <hr/> <p>• Las técnicas</p>	

	<p>actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño.</p>	<p>búsqueda de los objetivos fijados; en el que actúan factores intervinientes como lo son factores intrínsecos y extrínsecos.</p>	<p>Cumplimientos de responsabilidades en el trabajo</p>	<p>Eficiencia del trabajo realizado. Eficacia del cumplimiento de labores. Cumplimiento de responsabilidades. Capacidad de cubrir la demanda.</p>	<p>Nominal</p>
--	---	--	---	---	----------------

Anexo N° 3

Cuestionario

TÍTULO: Correlación entre el clima organizacional y desempeño de los trabajadores de Restaurant Sabor. Cajabambino 2017”.

El presente cuestionario está vinculado a un proyecto de tesis, el cual tiene como finalidad investigar la opinión de las personas que trabajan en el restaurant Sabor Cajabambino.

Por lo tanto, se les pide contestar con seriedad y veracidad esta encuesta, así mismo es preciso señalar que ninguna de las respuestas es correcta o incorrecta.

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO

I. DATOS GENERALES

EDAD:.....SEXO: M () F () TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN.....

CONDICIÓN DE TRABAJO: Nombrado () Contratado ()

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Sabes que es Clima Organizacional y Desempeño?

- a. Sí
- b. No

2. ¿Sí la pregunta anterior respondiste SI, responde: ¿Qué significa?

- a. Rol de Actividades
- b. Ambiente o Éxito.
- c. Indicadores
- d. Conjunto de aspiraciones

3. ¿Ha recibido Ud. incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación o cursos de capacitación), durante los dos últimos años que viene laborando en el Restaurant?

- a. Más de uno
- b. Uno
- c. Ninguno

4. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?

- a. Positivamente
- b. Negativamente
- c. No sabe ni opina.

5. ¿La remuneración que percibe Ud. responde al trabajo realizado?

- a. De acuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni una cosa ni la otra.

6. ¿Cómo considera Ud. que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención?

- a. Buena
- b. Regular
- c. Mala

7. ¿Cómo considera la relación entre Ud. y su jefe inmediato?

- a. Buena
- b. Regular
- c. Mala

8. ¿Cómo considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo?

- a. Buena
- b. Regular
- c. Mala

9. ¿Cuántas capacitaciones ha percibido en los dos últimos años?

- a. Más de 4 ()
- b. De 2 a 4 ()
- c. De 0 a 1 ()

10. ¿Cómo considera Ud. que la capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido?

- a) Bueno ()
- b) Regular ()
- c) Malo ()

11. ¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización?

- a. Remuneración
- b. Reconocimientos
- c. Relaciones Interpersonales
- d. Ambiente físico/ disposición de recursos
- e. Capacitación

12. ¿Actualmente cómo considera Ud. su desempeño laboral?

- a. Aceptable
- b. Inaceptable
- c. No medible

13. ¿Cree Ud. que existe justicia en el pago de remuneraciones para todos los trabajadores de la institución?

- a. Si
- b. No
- c. No sabe / no opina

14. ¿En relación a la institución donde labora que es lo que debería de mejorarse prioritariamente?

- a. Reconocimientos
- b. Ambiente físico / disposición de recursos
- c. Capacitación

15. ¿Considera Ud. que su institución debería dar incentivos y/o reconocimientos a su personal en base a los méritos alcanzados?

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca