



NOV 2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS



INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
"EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS TRABAJADORES DEL GRUPO ECONÓMICO FINANCIERO TORRES ARAUJO
SAC LIMA 2014"

AUTOR: ANGEL ARNULFO TORRES PAZ

PERIODO DE EJECUCIÓN:

Del 01 de Noviembre del 2014 al 31 de Octubre del 2016
(Resolución de aprobación N°838-2014-R)

Callao 2016

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi madre, *In memordria*, por su constante presencia espiritual quien , esta junto al señor y desde donde cuida por mi éxito profesional.

I.- INDICE

I. INDICE.....	1
II. RESUMEN ABSTRAC.....	2
III. INTRODUCCIÓN.....	4
IV. MARCO TEÓRICO.....	6
V. MATERIALES Y MÉTODOS.....	107
VI. RESULTADOS.....	111
VII. DISCUSIÓN.....	120
VIII. REFERENCIALES.....	122
IX. APÉNDICES.....	124
X. ANEXOS.....	126

1



II.- RESUMEN

Dentro de la comunidad empresarial, existen muchos factores que permiten un mejor desarrollo de las empresas; los mismos que nos van permitir buscar generar indicadores para poder ser medidos, dicha preocupación en encontrar los indicadores mencionados nos ha motivado a llevar a cabo dicho trabajo de investigación intitulado "El Ambiente Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Grupo Económico Financiero Torres Araujo s.a.c.", que tiene como objetivo principal relacionar la existencia entre el Ambiente Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores del Grupo Económico Financiero Torres Araujo s.a.c.

Dicho trabajo fue tomado con una muestra no probalística intencional de 55 trabajadores del grupo económico financiero, utilizándose como instrumento el cuestionario y la técnica de la encuesta la misma que pasó por un rígido y serio procedimiento y análisis de la información con el programa (SPSS).

El tipo de investigación es aplicado – correlacional y su diseño empleado el no experimental, transversal descriptivo correlacional

Habiéndose encontrado estadísticamente una relación significativa muy alta y directamente proporcional entre el Ambiente organizacional y el Desempeño laboral de los trabajadores de Centro Económico Financiero ($=0.870$, $p<0-05$). Determinando que si existe una alta relación entre el Ambiente organizacional y el Desempeño Laboral del Grupo Económico Financiero Torres Araujo SAC.

Control, organización, dirección, planificación, ambiente organizacional, desempeño laboral, relaciones interpersonales, dinámica, identidad, institución, desarrollo roganizacional, liderazgo

ABSTRACT

Within the business community, there are many factors that allow a better development of enterprises; the same that will allow us to seek to generate indicators to be measured, such concern to find these indicators has motivated us to carry out such work intitulado research "Organizational environment and its relation to job performance of workers Economic Group financial Torres Araujo sac ", whose main objective relate existencia between Organizational Environment and job performance of workers Torres Araujo chief financial Group sac.

This work was taken with a sample not probabilistic intentional 55 workers of the Group Financial, using as instrument questionnaire and survey technique That Went through a rigid procedure and serious analysis of the information With the program; (SPSS),

The type of research is done That has-been applied - correlation type, and Its experimental design employed the not descriptive, cross correlation.

Having found a statistically significant relationship very high and Directly proportional Between Organizational environment and the work of them workers of the Group Economic ($r_s = 0.870$, $p \leq 0.05$)

That Determining if there is relationship Between Organizational environment performance and the work of them workers of Control; Organization, Direction Institutional climate, job performance, leadership, dynamics, identity, interpersonal relations, institution, organization,

III.- INTRODUCCIÓN

Las empresas privadas cuentan con un organigrama Funcional propio, asimismo su características organizacionales, estilo de dirección, características de sus colaboradores, comunidad empresarial en la que se encuentra integrado el grupo económico financiero Torres Araujo s.a.c. los cuales le confieren un peculiar estilo de tono a la organización, en este sentido cada empresa cuenta con su propio Ambiente Organizacional.

Efectivamente somos conscientes que existen factores estrictamente empresariales que determinan y visulaizan el deterioro de la calidad del servicio de atención en las empresas que estaría directamente relacionada con el Ambiente Organizacional, la aparición de desacuerdos internos, grupos de las diferentes profesiones de la empresa y como del personal administrativo, no existe una coordinación efectiva del trabajo, porque no hay un auténtico diálogo, la mayoría de los los directivos, supervisores y personal administrativo más están abocados a sus quehaceres particulares, solo se preocupan en cumplir a duras penas sus horas de trabajo.

En las reuniones o comités no se discuten temas de interés laboral y mucho menos se diseñan estrategias para superar el problema de relaciones interpersonales que terminan afectando, tanto el comportamiento, las conductas y actitudes individuales como colectivos, constituyendo un obstáculo para realizar un trabajo conjunto en equipo; las discusiones están centradas en temas intrascendentes.

No existe una verdadera identidad con el grupo económico financiero porque al cumplir sus tareas, deberes lo hacen sin voluntad, la estructura funcional y organizacional es de tipo vertical, arbitraria y autoritaria, en vez de ser horizontal, democrática y participativa; creando así una especie de resentimiento y, por consiguiente, el deterioro del Ambiente Organizacional



El problema de investigación expuesto viene afectando al servicio de calidad que se refleja en el servicio de atención a los clientes tanto formal como informal y la aceptación preferencial de la comunidad empresarial.

Por lo tanto el objetivo es mostrar con este estudio de investigación la relación existente entre el Ambiente Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo s.a.c.

La importancia va a radicar en los resultados de este estudio, el Ambiente Organizacional es sin duda alguna el elemento fundamental para un funcionamiento eficiente de toda organizacional empresarial. Así como para crear condiciones de mutua reciprocidad y sensibilización que coadyuven al logro de las metas que el grupo económico financiero Torres Araujo SAC. ha trazado.

Existe personas responsables en la dirección que no desean o no buscan el desarrollo de las organizaciones empresariales dentro del Estado; en el servicio de calidad en atención a los clientes formales como informales y teniendo en cuenta la falta de voluntad de los directivos, se da por concluído dentro de la justificación el trabajo de investigación como una responsabilidad de poder aportar con las teorías de la motivación, la conducta humana, pocesos, métodos, técnicas e instrumentos para la solución de los desacuerdos y futuros conflictos internos que se generan ante la usencia de una efectiva comunicación, liderazgo, identidad institucional.



IV.- MARCO TEÓRICO

El ambiente organizacional es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Éste influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El ambiente organizacional se puede evaluar, mejorar, es la clave para la mejora del rendimiento y de los resultados. Por otro lado, un factor que afecta el ambiente organizacional es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno. Ésta puede ser individual y/o subjetiva; por lo tanto, puede ser variable y capaz de contagio. Sin embargo, la percepción es siempre sobre datos objetivos de la realidad; los más relevantes incidentes en la percepción son condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones temporales, exigencias físicas de la tarea, exigencias mentales de la tarea, exigencias emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, organigrama, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad entre otros.

Tomando en cuenta que las variables que determinan el ambiente organizacional en una organización son diversas (información - comunicación, motivación, participación... etc.) los instrumentos de gestión de recursos humanos quedan definidos para cada una de estas áreas.



Las dimensiones principales e importantes que han de considerarse como objeto de estudio para el ambiente organizacional son: Motivación, Información- Comunicación, Proceso de influencia, Establecimiento de objetivos y Proceso de Control.

Al hacer un diagnóstico del ambiente organizacional se refleja la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que se consideren idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecuencia de los objetivos de la organización. Cabe resaltar la importancia que tiene este estudio , considerando las variables que permite dar un alcance al desarrollo de las organizaciones a través de los aportes de cada uno de los colaboradores en sus diferentes áreas en las que se encuentran.

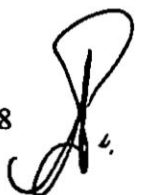
Para el buen funcionamiento de una empresa, todos están de acuerdo que es fundamental el recurso humano. Pero poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o la empresa. Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Resulta imperativo para el departamento de recursos humanos a la hora de determinar.

Sus políticas y estrategias son realmente efectivas. El término clima organizacional, se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la



forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña. El desempeño laboral, es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. El diagnóstico de clima organizacional es una evaluación integral que permite detectar las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización. El estudio inicia con un análisis de la situación actual lo cual permite desarrollar una herramienta de evaluación de acuerdo a las necesidades específicas detectadas en la organización. La evaluación periódica del clima organizacional no sólo será una herramienta para enfrentar cambios organizacionales; sino también una herramienta para reforzar la innovación y compromiso hacia el mejoramiento continuo de la organización.

El comportamiento de un individuo en su trabajo debe considerarse según Lewin, estipula que el comportamiento está en función de la persona y su entorno. En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como: actitudes, características físicas, psicológicas y, es decir que la forma de comportarse de una persona en su trabajo no depende solo de sus características personales, sino de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Un clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar rápidamente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado de 7 Luc Brunet-1987, El clima de trabajo en las organizaciones- Editorial TRILLAS. Lewin, K. field theory in social science, Harper and Bros, Nueva York, 1951. 13 adaptación. Tal adaptación no se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de



pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a la frustración o barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos a estados de agresividad, inconformidad.

CLIMA ORGANIZACIONAL

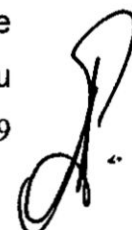
El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el Clima Organizacional. Para que una persona pueda trabajar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

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.

CLIMA ORGANIZACIONAL

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.



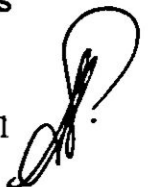
Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. Fincher y Nash ubican al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, 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.

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

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

TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

- Clima de tipo autoritario: Sistema I 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 II – 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 III –Consultivo

Los jefes tiene 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 IV –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

La comunicación es la que.

- 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 aquellas 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 establecidos 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.

CINCO TIPOS DE DESMOTIVACIÓN Y COMO COMBATIRLOS

1. 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 entelentece, 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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 si no resuelves ese conflicto. Para ello reconócelo, escribe las direcciones hacia las que te sientes impulsado y elige la que te parezca la correcta.

5. 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.

LIDERAZGO

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyan (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

TIPOS DE LIDERAZGO

Existen diversos tipos de liderazgo, en tanto, los mismos, estarán determinados por tres cuestiones, por un lado, por la formalidad en su elección, por el otro, por la relación que se establezca entre líder y seguidores

y por el tipo de influencia que ostente el líder sobre aquellos a quienes manda por la formalidad en su elección, se puede encontrar el liderazgo formal (preestablecido por la organización) y liderazgo informal (emergente en el grupo).

De acuerdo a la segunda cuestión, se cuenta con los siguientes tipos: liderazgo dictador (fuerza sus ideas en el grupo, inflexible, le gusta ordenar y destruir la creatividad de los demás), liderazgo autocrático (el líder es el único que toma decisiones y organiza el grupo, no necesita justificar las decisiones que toma), liderazgo democrático (el líder toma las decisiones tras discutir las con el grupo quien opina y elige entre las alternativas de solución que presenta el líder), liderazgo paternalista (toma las decisiones entregando recompensas y castigos a sus seguidores de acuerdo a si cumplen o no las consignas), liderazgo liberal laissez faire (el líder delega las decisiones al grupo, los integrantes del grupo gozan de total libertad para decidir).

Y de acuerdo al tipo de influencia del líder sobre sus subordinados, liderazgo transaccional (los miembros del grupo reconocen al líder como tal y como autoridad), liderazgo carismático (el líder tiene la capacidad de modificar valores, creencias y actitudes de sus seguidores), liderazgo auténtico (aquel en el que el líder se concentra en liderarse asimismo primero), liderazgo lateral (entre personas del mismo rango dentro de una organización) y liderazgo en el trabajo (dentro del ámbito laboral).

RELACIONES INTERPERSONALES

Relación interpersonal "es una interacción recíproca entre dos o más personas." Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Son las interrelaciones que se establecen con el fin de complementar información que permita estrechar vínculos amistosos en el trabajo, entre otros aspectos.

Establecer las características de las relaciones interpersonales, se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y



afirmación, Compasión, Compresión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas.

DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR

Según Chiavenato define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

Tiene que ver con la forma de trabajar en las actividades establecidas dentro o fuera de la empresa. Los trabajadores logran excelentes niveles de desempeño trabajan en ambiente sano, lo que les permita integrarse con los otros trabajadores de la empresa.

Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral

- La motivación: la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.
- Adecuación / ambiente de trabajo: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.



- **Establecimiento de objetivos:** el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.
- **Reconocimiento del trabajo:** el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.
- **La participación del empleado:** si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.
- **La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Según Davis (1981), el ambiente organizacional es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización.

El ambiente organizacional no es algo que se pueda ver o tocar, pero es algo que está ahí, presente. Las organizaciones son únicas, cada



una tiene su propia cultura, tradición y métodos de acción los cuales en su totalidad constituyen el clima laboral.

El ambiente puede influir en la motivación, funcionamiento y satisfacción en el trabajo. Éste puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen las acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones en base a la percepción en el clima laboral.

El ambiente organizacional puede ser favorable, desfavorable o neutral; y los empleados y el dueño quieren un clima favorable porque éste beneficia en muchos aspectos; como por ejemplo, satisfacción en el trabajo, un funcionamiento adecuado. En la opinión de Davis (1981) existen varios elementos típicos que contribuyen a un ambiente favorable, estos son:

- Calidad de liderazgo
- Nivel de confianza
- Comunicación hacia arriba o hacia abajo
- Responsabilidad
- Sensación de trabajo útil
- Recompensas justas
- Oportunidades
- Presiones razonables de trabajo
- Control, estructura y burocracia razonable
- Implicación y participación de los empleados



Cada Institución tiene su propia cultura, estilos y métodos de acción los cuales en su totalidad constituyen al Ambiente laboral.

El ambiente puede influir en todo el funcionamiento y genera satisfacción en el trabajo. Éste puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen las acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones en base a la percepción en el clima laboral.

El ambiente organizacional dentro de una institución puede ser aparecer de una forma favorable, desfavorable o neutral; y los empleados y el dueño quieren un clima favorable porque éste beneficia en muchos aspectos; como por ejemplo, satisfacción en el trabajo, un funcionamiento adecuado. En la opinión de Davis (1981) existen varios elementos típicos que contribuyen a un ambiente favorable, estos son:

- Liderazgo de calidad
- Alto grado de confianza
- Comunicación horizontal y no vertical
- Compromis
- Sentimiento propio de trabajo
- Remuneración justa y equitativa
- Oportunidades
- Trabajo en equipo
- Equipo de control
- Responsabilidad basada en actividades



Medición del ambiente organizacional

Varios son los instrumentos que se han desarrollado para medir el ambiente organizacional de las organizaciones. El instrumento usualmente mide un número de elementos del clima, le asigna resultados numéricos e interpreta los resultados (Davis, 1981).

Los autores Litwin y Stringer (cfr por Davis, 1981) desarrollaron un modelo que cubre los 9 elementos que a continuación se enlistan:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Riesgo
- Calor
- Ayuda
- Estándares
- Conflicto
- Identidad

Este modelo fue utilizado por muchas organizaciones y llegaron a la conclusión que, el ambiente organizacional es afectado por la motivación, las características del mismo y la satisfacción.

Likert (cfr. por Davis, 1981), es otro de los investigadores el cual, desarrolló un instrumento que se centra en el estilo de administración. Éste cubre los siete elementos que se listan a continuación:

- Proceso de liderazgo
- Elementos de motivación
- Comunicación



- Proceso de interacción-influencia
- Proceso de toma de decisiones
- Ajustes de meta
- Control

El sistema de comportamiento organizacional

En la opinión de Davis (1981), el clima de cada organización se alcanza a través de un sistema de comportamiento organizacional

El clima de una organización se deriva originalmente de la filosofía y metas u objetivos de la organización. Las personas traen sus propios intereses económicos, sociales y personales los cuales expresan ya sea de manera individual o grupal. Todos estos intereses integran un sistema social de trabajo (Davis,1981).

La filosofía de las organizaciones se crea de premisas de hechos y premisas de valor. Las premisas de hechos, representan la opinión de las personas acerca del comportamiento del mundo que los rodea. Las premisas de valor representan la opinión de los individuos hacia ciertas metas

La filosofía y las metas u objetivos son implementadas por el liderazgo trabajando a través de una organización formal o informal. La organización formal o informal provee la estructura para unir a la institución dentro de un trabajo de equipo

Todas las organizaciones ejercen influencia en sus miembros por medio de un sistema de control que es un reflejo de la combinación de las fuerzas de organización formal, organización informal y el ambiente social, esta combinación es posible por los procesos de comunicación y de grupo. Los sistemas de control interactúan con las actitudes de los empleados



El sistema de comportamiento organizacional

En la opinión de Davis (1981), el clima de cada organización se alcanza a través de un sistema de comportamiento organizacional

El clima de una organización se deriva originalmente de la filosofía y metas u objetivos de la organización. Las personas traen sus propios intereses económicos, sociales y personales los cuales expresan ya sea de manera individual o grupal. Todos estos intereses integran un sistema social de trabajo (Davis, 1981).

La filosofía de las organizaciones se crea de premisas de hechos y premisas de valor. Las premisas de hechos, representan la opinión de las personas acerca del comportamiento del mundo que los rodea. Las premisas de valor representan la opinión de los individuos hacia ciertas metas

La filosofía y las metas u objetivos son implementadas por el liderazgo trabajando a través de una organización formal o informal. La organización formal o informal provee la estructura para unir a la institución dentro de un trabajo de equipo

Todas las organizaciones ejercen influencia en sus miembros por medio de un sistema de control que es un reflejo de la combinación de las fuerzas de organización formal, organización informal y el ambiente social, esta combinación es posible por los procesos de comunicación y de grupo.

Los sistemas de control interactúan con las actitudes de los empleados y los factores situacionales para producir una motivación específica para cada empleado en un tiempo determinado. Si cualquiera de los tres elementos- control, actitudes o situación- es cambiado, la motivación puede ser diferente.



Como bien sabemos, la riqueza y el bienestar de cada sociedad dependen de sus recursos humanos, que en todos los casos operan dentro de las organizaciones. Las organizaciones generan los empleos, productos y servicios necesarios para una economía moderna. Todas ellas, poseen a su vez, un elemento en común: todas están integradas por personas. Llevan a cabo los avances, logros y los errores de sus organizaciones. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible

El principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que forman parte haciéndolas más eficientes y más eficaces. A su vez, el principal objetivo de la administración de recursos humanos, es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable, tal es el caso de los objetivos: corporativos, funcionales y personales. La aportación que efectúan todos los empleados produce una compensación la cual asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales y extralegales (Werther y Davis, 1998).

Aunque todas las actividades de una organización parezcan muchas veces desenvolverse satisfactoriamente, se puede ejercer control a través de una evaluación del grado de eficacia que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización.

Una manera de dirigir dichas actividades es a través del comportamiento el cual se da mediante diversas acciones, creencias y costumbres.



DIMENSIONES DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL O CLIMA LABORAL

El conocimiento del clima laboral se considera importante, ya que se basa en la influencia que éste ejerce sobre comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental realizar un diagnóstico para diseñar los instrumentos de gestión de Recursos Humanos. ¹

Las acciones que se deben emprender son las siguientes:

- *Diagnóstico del clima laboral Ambiente Organizacional*
- *Diseño de instrumentos de gestión de recursos humanos*
- *Diagnóstico del clima laboral*

Las dimensiones que han de considerarse como objeto de estudio son las siguientes:

- *Motivación*

Tiene como función, identificar los valores por los cuales los trabajadores están motivados hacia las acciones y cuál es la fuerza con la que operan.

- *Proceso de influencia*

Este proceso pretende identificar el grado de influencia que tienen los empleados en la toma de decisiones de la empresa.

- *Establecimiento de objetivos*

Nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos

- *Información-Comunicación*

Identificación de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos

¹ Internet(2003), Clima Laboral.google.com. adquirido en octubre,2003enwww.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Clima%20Laboral/Clima%20Labor



- *Proceso de control*

Identificación de los sistemas de supervisión y control

Un diagnóstico del clima laboral o Ambiente Organizacional nos revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales; lo que nos va permitir fortalecer o mejorar o implantar un ambiente favorable para la organización; ya que como factor institucional uqe muchas veces se percibe pero no se hace nada por tratarlo.

Las empresas tiene la imperiosa necesidad de establecer un ambiente o clima institucional para ver plasmado un mejor mejor desempeño laboral por parte de los trabajadores.

A la hora de elaborar un diagnóstico de clima laboral o Ambiente Organizacional en una pequeña o microempresa, se deben adaptar los instrumentos anteriormente identificados. Aunque las dimensiones objeto de estudio son las mismas, no operan de la misma forma, discurren de un modo más sencillo y observable, por lo que es obligada la adaptación de estos métodos de investigación. Un método de investigación de clima laboral en una empresa en la que los trabajadores pudiesen mantener el anonimato, a pesar de formar parte de una plantilla reducida, puede consistir en la contestación por escrito a una serie de sencillas preguntas relacionadas con cada una de las dimensiones objeto de estudio.

El estudio del clima laboral en una microempresa, en la que no es posible mantener el anonimato de los trabajadores, más útil que la utilización de un cuestionario, es una sencilla reunión informal entre el gerente y sus trabajadores con el fin de detectar posibles problemas o incidencias. (ibidem)



palabras (Reece y Brandt, 1990).

Pero para tener una verdadera comunicación, el mensaje debe ser entendido por las personas que reciben la información de la misma forma que las personas que envían; palabras como compartir, intercambiar, interactuar reflejan una comunicación *bidireccional*. En este tipo de comunicación existe un *feedback* o respuesta, en la cual es necesario estar seguro que el mensaje ha sido entendido.

Canales de comunicación en las organizaciones

El sano funcionamiento de cualquier organización, pequeña o grande, depende de la cooperación. Una adecuada comunicación ayuda a construir dicha cooperación y permite un intercambio bi-direccional de información lo cual ayuda a unificar el ambiente laboral. Las personas necesitan saber cuáles son sus responsabilidades laborales, el propósito de la organización y aceptar los canales dentro de los cuales fluye la información (Reece y Brandt, 1990). Las organizaciones establecen canales formales o estructuras a través de las cuales la comunicación viaja. Sin embargo en la mayoría de las organizaciones, los canales informales son los más frecuentemente utilizados. Generalmente dentro de las organizaciones la comunicación fluye en línea vertical u horizontal. La comunicación horizontal fluye entre departamentos, divisiones, administración o empleados en el mismo nivel de la organización. Los canales verticales llevan mensajes de los altos niveles gerenciales hasta los niveles más bajos de la organización.

Motivación

Appley y Cofer (1990) señalan que toda la conducta está motivada, y que sirve a las necesidades del organismo. Sin motivación, un organismo no se comportaría, no haría algo. Animada a la acción por una necesidad, se dedicaría a acciones motivadas por dicha



necesidad, y continuaría en acción hasta que satisficiera dicha necesidad. La acción sirve a la necesidad; por lo tanto, la conducta es el instrumento por el cual se satisface la necesidad. La conducta es un medio, no un fin.

A continuación se citan algunas definiciones de motivación para conocer la amplitud del tema:

- “El concepto de motivación es sumamente amplio, tan amplio, de hecho, que los psicólogos han intentado reducirlo...[seleccionado] este o aquel aspecto de los complejos aspectos de determinación. Los dos aspectos más importantes son el energético y el de regulación y dirección [podría] definirse, de modo general, el estudio de la motivación como una búsqueda de los determinantes (todos los determinantes) de la actividad humana y animal”.Young considera a la motivación como “el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad”(Young cfr en Appley y Cofer, 1990, p.19).
- “Nombre general que se da a los actos de un organismo que estén, en parte, determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna” (Gardner cfr en Appley y Cofer, 1990, p.20).
- “Es el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona” (Maier cfr en Appley y Cofer, 1990, p.20).

En canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. Resulta sorprendente que muchos gerentes no estén seguros de cuales son las recompensas que sus empleados valoran (Appley y Cofer, 1990).

Por lo tanto, para que una organización sea efectiva tiene que abordar los retos de motivación que surjan para despertar en las personas el deseo de ser integrantes productivos de la organización.



La jerarquía de las necesidades de Maslow, el modelo de ERG de Alderfer, el modelo de motivación de logros de McClelland y el modelo de dos factores de Herzberg son cuatro modelos de contenido de motivación principales; los cuales, centran su atención en los factores específicos que fortalecen, dirigen y detienen el comportamiento de una persona (hambre, seguridad, dinero, estabilidad) (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

La teoría de las necesidades de A.H. Maslow; dice que cada individuo tiene una serie de necesidades innatas. Si cada necesidad está insatisfecha el individuo estará motivado a actuar de una específica manera para satisfacer las necesidades (Maslow cfr en Appley y Cofer, 1990).

Maslow menciona que todos los individuos tienen una serie de necesidades las cuales son priorizadas en una escala ascendente, necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) y secundarias (aspectos psicológicos de la existencia humana). Las necesidades en orden ascendente, las cuales también fueron criticadas por Maslow Leonard, 1969, al considerar que no todas las personas pasan por esa misma pirámide en forma ascendente; mencionando a Jesucristo, Ghandi, Sidarta-Gauthama (Buda); a continuación menciona las necesidades en forma ascendente:

- Necesidades fisiológicas: son las necesidades biológicas primarias relativas a la supervivencia, como el hambre, sed, sueño, etc.
- Necesidades de seguridad: tienen su origen cuando la libertad física y psicológica está en peligro.
- Necesidades de pertenencia/amor: se refieren a las necesidades de amistad, amor y aceptación en un grupo.



- Necesidades de estima: si las primeras tres necesidades antes mencionadas son satisfechas, después surgen las necesidades de estima que forman la base de la motivación individual. Se refiere a los requerimientos de desarrollo y mantenimiento respecto a uno mismo, respecto a otros, status y reconocimiento.
- Necesidades de autorrealización: se asume que las primeras cuatro categorías antes mencionadas ya están satisfechas. Las necesidades de autorrealización pueden ser descritas como la necesidad de satisfacer el potencial de uno mismo. Maslow (1954) define estas necesidades como "el deseo de ser más de lo que uno es" (Maslow cfr en Appley y Cofer, 1990, p.663).

McClelland cfr en Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999 utiliza el concepto de las necesidades humanas como unidad básica de análisis, esta es la teoría de la satisfacción de las necesidades, en la cual se identifica un conjunto de tres características que describen a los grandes realizadores:

En primer lugar a los grandes realizadores les agradan las situaciones en que aceptan una responsabilidad personal para encontrar soluciones a los problemas, desean tener un papel activo en la determinación del resultado, les agrada fabricar sus propias oportunidades.

En segundo lugar, los grandes realizadores tienden a aceptar riesgos moderados, en lugar de grandes o pequeños; ya que la mejor posibilidad.



Maximizar una sensación de logro personal y la posibilidad de éxito ocurre con los riesgos moderados.

En tercer lugar, los grandes realizadores buscan una retroalimentación concreta respecto a su desempeño, es decir, les agrada saber que tan bien están haciendo las cosas

De acuerdo con el modelo de McClelland (cfr en Hellriegel, et.al., 1999), los motivos se "almacenan" en la mente preconsciente justo por debajo del nivel de plena conciencia. Se encuentra entre lo consciente y lo inconsciente, en el área de la fantasía, donde las personas se hablan a sí mismas sin darse cuenta en realidad de ello. Una premisa básica del modelo es que el patrón de estas fantasías puede probarse y que a las personas puede enseñárseles a cambiar su motivación si se varían estas fantasías.

McClelland midió la intensidad de la motivación de logros de una persona con el TAT (Test de Apercepción Temática) el cual usa imágenes no estructuradas capaces de provocar muchos tipos de reacciones en la persona que se pone a prueba. Se dice que, el TAT es un método de proyección porque insiste en las percepciones individuales de los estímulos, el significado que cada persona les otorga y la forma en que los organiza

Proceso de influencia

"La toma de decisiones dentro de las organizaciones es un proceso tanto objetivo como subjetivo. Por un lado comprende la identificación de las metas y la formulación de un proceso eficiente y ordenado para alcanzarlas. Por el otro se tienen las características humanas del encargado de tomar las decisiones, que promueven la rapidez, los atajos y la aceptación de alternativas" (Hodgetts y Altman, 1984, p 303).

El proceso de toma de decisiones consiste en elegir entre varias alternativas en las organizaciones, tienen que comprender que los procesos de decisión desempeñan un papel vital en la



comunicación, la motivación, el liderazgo y otros aspectos de las interacciones entre individuos, grupos y organizaciones.

La mayor parte de las personas cuando se refieren a la teoría de la toma de decisión, comúnmente consideran enlazados los términos de la Teoría prescriptiva y Teoría descriptiva. "La teoría descriptiva trata de explicar cómo debe desarrollarse la toma de decisiones. Se trata de un método normativo delinea los pasos que se deben seguir y las cuestiones críticas que es preciso tomar en consideración. La teoría descriptiva se ocupa de describir cómo se toman en realidad las decisiones" (Hodgetts y Altman, 1984, p.304)

En muchas ocasiones, las decisiones sufren la influencia de factores subjetivos tales como: la personalidad del individuo o la presión de la situación, como resultado la manera en que el gerente debe llegar a una decisión (teoría prescriptiva) y la forma en que lo hace finalmente (teoría descriptiva) pueden ser muy diferentes

Racionalidad en la toma de decisiones

Según Hodgetts y Altman (1984), cada vez que se analiza una decisión se tiene la presencia implícita de la racionalidad. Una de las maneras de definir la racionalidad es utilizar términos económicos y considerar la decisión racional como aquella que maximiza objetivamente la ventaja de una persona.

Algunas personas no coinciden con el razonamiento anterior, puesto que opinan que las decisiones son racionales cuando el individuo elige un curso de acción que maximiza sus ventajas, sin tomar en cuenta si se puede medir en forma objetiva (Ibídem, 1984).

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral.



Con mucha frecuencia se el concepto de Clima Laboral, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo.

Con el aporte de Chiavenato (2010) Por tanto, habría que hablar de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma.

La conexión entre cultura organizacional y clima laboral se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo. Chiavenato (2010)

No debe confundirse la cultura organizacional con el clima organizacional, el cual consiste en crear un ambiente de trabajo propicio en las relaciones interpersonales entre dirigentes y empleados. Es el medio interno de una empresa y su atmósfera psicológica particular, la cual está íntimamente relacionada a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros.

2.-CLIMA ORGANIZACIONAL.-

La cultura organizativa es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los 70 y principios de los 80, aunque en los años 30 la escuela de las relaciones humanas dedicaba un alto porcentaje de su atención, al estudio del aspecto humano de la empresa y se la considera precursora en el estudio de la cultura organizativa.

La cultura organizacional tiene un gran impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores de una compañía, por lo cual, en momentos de crisis como los de los últimos dos años, en los que la cultura organizacional se ha visto afectada por los despidos y el empeoramiento de las condiciones de los empleados,



lo que debe hacerse es, precisamente, fortalecer la cultura para mejorar el rendimiento y enfrentar mejor la crisis.

La definición que le podemos aplicar a la cultura organizacional es *la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.*

Es decir, La Cultura Organizacional es *el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.* Idalberto Chiavenatto (2010)

El comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

Las estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, el cual permite que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar un rápido proceso de globalización y un marco de agresiva competitividad.

Idalberto Chiavenatto (2010)

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico; o por el contrario, como cualquier



Otras premisas:

En general hay variables que habitualmente se investigan como por ejemplo :

- espacio físico donde se desarrolla la actividad
- recursos materiales para el desarrollo de la actividad
- capacitación para el desempeño
- circuitos administrativos
- relaciones interpersonales
- salarios y gratificaciones
- comunicaciones internas
- políticas de manejo del personal
- políticas de calidad
- competencias o conocimientos esenciales de la empresa

Se establece un *protocolo de encuesta* y se realiza la misma simultáneamente a todo el personal.

La encuesta es personal y cara a cara, totalmente anónima y no contiene entrecruzamientos de variables que permitan identificar al encuestado.

Toda esta información es procesada y genera bases de datos de las que se extrae la información cuantitativa y luego se hacen los entrecruzamientos de variables que permiten llegar a conclusiones cualitativas.

Qué es el ambiente organizacional

Para las empresas es fundamental conocer el ambiente organizacional para que su funcionamiento sea el más correcto posible. No son pocas las empresas que por no hacerle caso al ambiente han tenido problemas muy serios.

Al conjunto de fuerzas que rodean a una organización y que tienen la capacidad de afectar a la forma en la que esta opera se le conoce como ambiente. El ambiente organizacional puede afectar tanto al acceso de recursos escasos, como las materias primas, los empleados,



la información, la tecnología, la estrategia competitiva o la financiación. Entre los ambientes que pueden afectar a la empresa se encuentran la competencia, los cambios tecnológicos o un aumento de los costes.

Tipo de ambientes organizacional

El ambiente específico

Son las fuerzas de las partes interesadas externas a la organización que pueden afectar a la capacidad de la organización en asegurar recursos. Por ejemplo, cambios en los gustos de los consumidores o cambios en la cantidad y el tipo de clientes pueden afectar a la empresa, por eso esta debe tener una estrategia flexible que se adapte a esos posibles cambios. La relación con los proveedores también afecta a la organización, esta deberá encontrar la forma más efectiva de suministro de insumos.

Tanto los clientes como los proveedores pueden encontrarse a nivel mundial, es el conocido como ambiente global. El desafío de convencer a todos los clientes en un ambiente global aumenta, ya que los gustos varían de un lugar a otro del mundo.

Se puede decir entonces que en el ambiente específico existen fuerzas que afectan directamente la capacidad de una organización para obtener recursos.

El ambiente general

Son fuerzas que conforman el ambiente específico y que afectan la capacidad de todas las organizaciones, estas fuerzas pueden ser:

Económicas: Determinan tanto el precio de los insumos como el nivel de la demanda. Las organizaciones intentan fabricar sus productos con el menor coste posible, por ejemplo llevándose la producción a países



donde los costes de mano de obra sean más baratos. Las organizaciones que lo consigan tendrán una ventaja competitiva.

Tecnológicas: Tanto las nuevas técnicas de producción como los nuevos equipos para el proceso de la información influyen en las operaciones de las organizaciones, ya que un buen uso puede aumentar la productividad y por tanto, conseguir una ventaja competitiva.

Políticas y medio ambiente: Tanto las políticas de los gobiernos como la presión de los ecologistas afectan a las organizaciones.

Demográficas, culturales y sociales: Aspectos como la edad, la educación, las normas, los valores, costumbres o la forma de vida de una población conforman tanto a los clientes como a los empleados de una organización.

Fuentes de incertidumbre en el ambiente organizacional

A todas las organizaciones les gusta tener un suministro constante y abundante de recursos para poder manejar el dominio que impone en su mercado y para poder satisfacer a todas las partes interesadas de la mejor forma posible. Las fuerzas generadas en el ambiente general provocan que exista una dificultad elevada a la hora de controlar los recursos por parte de los administradores. A medida que estas fuerzas sean más complejas, menos estables y más pobres el nivel de incertidumbre aumentara.

La complejidad ambiental depende de la fortaleza, cantidad y del grado de interconexión de las fuerzas específicas y generales que la organización tiene que manejar, por tanto, cuanto mayores sean las diferencias y más interconectadas se encuentren entre ellas más difícil será predecir y controlar el ambiente.



El dinamismo del ambiente es la rapidez con la que las fuerzas de los ambientes tanto específico como general cambien a lo largo del tiempo. Cuantos más cambios se produzcan mayor será la incertidumbre creada en la organización. Existen dos tipos de ambiente, el estable, cuando las fuerzas afectan al suministro de una forma predecible, y el inestable y dinámico, cuando no se puede predecir cómo y cuándo cambiarán las fuerzas. Cuando una empresa se encuentra en un ambiente inestable y dinámico deberá buscar la forma de hacerlo más predecible para reducir la incertidumbre.

La riqueza del ambiente es la cantidad de recursos que dispone la empresa para apoyar el dominio de la organización. Por una parte están los ambientes ricos, cuando se tiene una cantidad de recursos abundantes y por tanto el nivel de incertidumbre es bajo. Por otra están los ambientes pobres, cuando la cantidad de recursos son escasos y las diferentes organizaciones tienden a luchar por ellos. Este ambiente puede surgir cuando la empresa se encuentra en un país o en una región pobre o también cuando hay un alto nivel de competencia. Es fácil deducir, que el nivel de incertidumbre en los ambientes ricos será menor que en los ambientes pobres.

Análisis del ambiente

Análisis: Todos los gerentes, da igual su nivel, deberán analizar de forma periódica el ambiente para poder anticiparse a posibles cambios y de esta forma reducir la incertidumbre.

Transacción con el ambiente de forma efectiva: Los gerentes deben realizar un seguimiento tanto del ambiente específico como del general para identificar el número de fuerzas que pueden afectarles, el patrón de la interconexión o las vinculaciones entre estas fuerzas y el grado o la naturaleza de la competencia, que pueden afectar aunque nos encontremos en un ambiente rico.



Conclusiones: Se deberá plantear como ocuparse de las contingencias diseñando unas estrategias interorganizacionales para controlar y asegurarse el suministro de los recursos del ambiente en el que operan.

CLIMA ORGANIZACIONAL

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".

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.

Idalberto Chiavenato (1990) actualidad Empresa (1990) Fischer y Nash (1990)

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.

CLIMA ORGANIZACIONAL

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.*

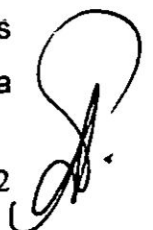
Fincher y Nash ubican al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, entre otros. Para Fincher, el clima organizacional se define como las percepciones 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.

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.

Litwin Stinger (1990) Fincher (1999)



- **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



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**



TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

- *Clima de tipo autoritario: Sistema I 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 II – 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 III – Consultivo*

Los jefes en clima participativo tienen confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores pero 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 IV –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

La comunicación es la que:

- *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.*



3. 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 cambia

4. 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 si no resuelves ese conflicto. Para ello reconócelo, escribe las direcciones hacia las que te sientes impulsado y elige la que te parezca la correcta.

5. 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.

LIDERAZGO

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente. (Warren Avis 1997)

TIPOS DE LIDERAZGO

Existen diversos tipos de liderazgo, en tanto, los mismos, estarán determinados por tres cuestiones, por un lado, por la formalidad en su elección, por el otro, por la relación que se establezca entre líder y seguidores y por el tipo de influencia que ostente el líder sobre aquellos a quienes manda.(Warren Avis 1997)

Por la formalidad en su elección, se puede encontrar el liderazgo formal (preestablecido por la organización) y liderazgo informal (emergente en el grupo).

De acuerdo a la segunda cuestión, se cuenta con los siguientes tipos: liderazgo dictador (fuerza sus ideas en el grupo, inflexible, le gusta ordenar y destruir la creatividad de los demás), liderazgo autocrático (el líder es el único que toma decisiones y organiza el grupo, no necesita justificar las decisiones que toma), liderazgo democrático (el líder toma las decisiones tras discutir las con el grupo quien opina y elige entre las alternativas de solución que presenta el líder), liderazgo paternalista (toma las decisiones entregando recompensas y castigos a sus



seguidores de acuerdo a si cumplen o no las consignas), liderazgo liberal laissez faire (el líder delega las decisiones al grupo, los integrantes del grupo gozan de total libertad para decidir).(Warren Avis 1997)

Y de acuerdo al tipo de influencia del líder sobre sus subordinados, liderazgo transaccional (los miembros del grupo reconocen al líder como tal y como autoridad), liderazgo carismático (el líder tiene la capacidad de modificar valores, creencias y actitudes de sus seguidores), liderazgo auténtico (aquel en el que el líder se concentra en liderarse a si mismo primero), liderazgo lateral (entre personas del mismo rango dentro de una organización) y liderazgo en el trabajo (dentro del ámbito laboral).

RELACIONES INTERPERSONALES

Relación interpersonal "es una interacción recíproca entre dos o más personas." Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Son las interrelaciones que se establecen con el fin de complementar información que permita estrechar vínculos amistosos en el trabajo, entre otros aspectos.

Establecer las características de las relaciones interpersonales, se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Compresión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas.

DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR

Según Chiavenato define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen



desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

Tiene que ver con la forma de trabajar en las actividades establecidas dentro o fuera de la empresa. Los trabajadores logran excelentes niveles de desempeño trabajan en ambiente sano, lo que les permita integrarse con los otros trabajadores de la empresa.

Factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral

- **La motivación:** la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

Ghiselli (1998) Idalberto Chiavenato (1990)

- **Adecuación / ambiente de trabajo:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.



- **Establecimiento de objetivos:** el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período del tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.
- **Reconocimiento del trabajo:** el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error es. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.
- **La participación del empleado:** si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.
- **La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

Es importante saber que:

En la actualidad la administración de una empresa, presta mayor atención a uno de los recursos más importantes como es el Recurso Humano, pero para ello debe fijarse en diferentes factores como el ambiente interno de la organización.



El clima organizacional es muy importante es una institución ya que ayuda a mejorar la productividad y eficiencia del colaborador en la utilización de recursos y materiales para cumplir con los objetivos y metas institucionales.

El clima se basa 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.

Debe haber un departamento o una persona encargada del Talento Humano, el cual que puede realizar el análisis de los empleados, ser capaces de promover el desempeño eficiente del personal, para alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

Un clima organizacional sano tiene beneficios: Satisfacción, Adaptación, Afiliación, Actitudes laborales positivas, Conductas constructivas, Ideas creativas para la mejora, Alta productividad, Logro de resultados, Baja rotación.

Existen diferentes tipos de clima organizacional como Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista, Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo, Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo.

CONSIDERAMOS que en el liderazgo existen diferentes tipos, que lleva a que las personas como líderes involucren a sus colaboradores en la empresa a que se desarrollen profesionalmente, a trabajar en equipo; por lo tanto, tendrán mayor productividad dentro del ámbito laboral.

El desempeño laboral es importante, ya que ayuda a los objetivos de la organización, logrando un excelente desempeño del trabajador en un



clima organizacional satisfactorio que permita integrar a todos los colaboradores de la institución.

Idalberto Chiavenato (1990) actualidad Empresa (1990) Fischer y Nash (1990)

Ghiselli (1998) Abraham Maslow. (1980)

GLOSARIO DE TERMINOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1. Definición de Administración: es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas. Contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

2. Eficiencia: significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. En términos generales, se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos.

3. Eficacia: es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

4. Comportamiento: el comportamiento es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.

5. Organización: es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión.



6. Definición de Comportamiento Organizacional: es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

7. Comportamiento individual: para relacionar el comportamiento individual con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, hay que iniciar por ilustrar lo que significa la conducta, comportamiento y sus diferentes manifestaciones, los elementos y factores de influencia.

8. Características biográficas: se refiere al historial del candidato. Como por ejemplo la edad, el género, estado civil y antigüedad entre otros.

9. Objetivos del Comportamiento Organizacional: los cuatro objetivos del comportamiento organizacional son: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos.

10. Desarrollo Organizacional: trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas.

11. Variables dependientes: son todas aquellas situaciones que se pueden explicar y predecir en el ambiente organizacional.

12. Variables independientes: se pueden dar a nivel individual y a nivel de grupo. La primera son todas aquellas que posee una persona, como sus valores, actitudes, personalidad y habilidades; la segunda se refiere a el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras.

13. Disciplina: en su forma más simple es la coordinación de actitudes con las cuales se instruye para desarrollar habilidades, o para seguir un determinado código de conducta.

14. Personalidad: se refiere a un conjunto dinámico de características psíquicas de una persona, a la organización interior que determina que los individuos actúen de manera diferente ante una circunstancia.



15. Autoestima: es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter.

16. Auto control: una característica de la personalidad a la que recientemente se la ha dado mayor atención se llama autocontrol. Esta se refiere a la habilidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.

17. Motivación: Las personas motivadas son aquellas que con gran entusiasmo y convencimiento propio afrontan la tarea que deben ejecutar ya que con ella logran satisfacer sus necesidades.

18. Percepción: diferencias en la forma en que las personas ven las cosas.

19. Grupo: se define como dos o más individuos, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos.

20. Grupos Formales: son los que tienen como propósito fundamental ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

21. Grupos Informales: sus miembros se agrupan principalmente por motivos amistosos y carecen de estructura formal.

22. Trabajador: es la persona física que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución.

23. Propósito de la organización: es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

24. Estructura de la organización: la estructura organizacional se crea para establecer las funciones y actividades para que los individuos cumplan con los deberes y responsabilidades.

25. Realidad Social: es distinta de la cognitiva biológica o individual, y consiste en las tendencias socialmente aceptadas en una comunidad.

26. Productividad: la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.



37. Democrático: dejar participar a sus trabajadores en la toma de decisiones.

38. Autocrático: no da participación a sus trabajadores en la toma de decisiones.

39. Liberal: da libertad completa pero quien se toma las decisiones importantes es él.

40. Toma de Decisiones: identificar y elegir soluciones que conduzcan a un resultado final esperado o deseado mediante la ayuda de los grupos de trabajo tiene una parte positiva y otra negativa, éstos ofrecen un excelente vehículo para desarrollar muchos de los pasos en el proceso de toma de decisiones.

41. Actitudes: son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados; es la forma de representar como se siente una persona.

42. Satisfacción en el trabajo: es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo.

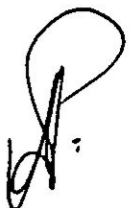
43. Compromiso con el trabajo: es el grado en que una persona se valora así misma a través de la identificación sociológica con la empresa.

44. Compromiso organizacional: se refiere a la identificación del individuo con la empresa, metas y objetivos.

Establecimiento de objetivos

Un objetivo es el resultado final hacia el cual cualquier organización aspira o quiere llegar a alcanzar, los objetivos son generales en tanto que las metas son más específicas y por tanto son más operativas en la vida práctica. Las metas y los objetivos brindan orientación y reflejan las condiciones deseadas que son necesarias para que se mejore el desempeño de la organización (Megginson, Mosley y Pietro, 1988).

El establecimiento de objetivos es una de las herramientas más básicas y utilizadas tanto a nivel individual como organizacional para ayudarles a tener dirección y alcanzar la misma. Las



organizaciones que alcanzan el éxito ya sea en el sector público o privado establecen metas independientemente de que sean a corto o largo plazo no sólo para el desarrollo de un producto o servicio sino también para una mejora en la calidad, reducción de errores, asegurar el posicionamiento con el cliente y lograr desarrollar mejores relaciones a nivel interno y externo.

Antes de que las organizaciones determinen los objetivos, deben establecer en un principio la misión o propósito general de la misma. La misión organizacional identifica cuál es la función que la organización intentará desarrollar dentro del sistema social o económico de la cual forma parte. Como se muestra en la Figura 2.4, sólo cuando la misión es establecida, se dan los objetivos, estrategias, programas, políticas y planes específicos

Los objetivos son declaraciones de intenciones amplias que a menudo surgen de la declaración de la misión. Un objetivo es un elemento continuo. Los objetivos generales deducidos de la declaración de la misión son un punto de unión entre la misión y las metas de la organización. Al igual que la misión los objetivos generales indican las metas finales que permiten la creación de sub-objetivos, metas, estrategias, políticas y planes más específicos (Megginson, et. al., 1988).

Desempeño Laboral

Desempeño laboral (Chiavenato, 2000), define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (Bittel, 2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su



deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

(Ghiselli, 1998), señala como el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización. Por otro lado, existen teorías que sustentan acerca del desempeño laboral, las formas y de cómo se producen ellas de acuerdo a los diferentes enfoques y contextos. Estas teorías son los siguientes: Teorías de satisfacción laboral (Wehrich, 2004) señala que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras la satisfacción es un resultado ya experimentado.

Esto es sustentado con las diferentes teorías, Según a los diferentes autores: a. Teoría del ajuste en el trabajo. Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo. La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores.

Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción



laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales. b. Teoría del grupo de referencia social. Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción. Teoría de la discrepancia. Esta teoría fue parte del planteamiento, que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para las personas que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de ésta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

La satisfacción laboral resulta de la percepción, que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo. d. Teoría de los eventos situacionales. La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados; características situacionales y eventos situacionales: Características situacionales, son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Eventos situacionales, son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el



trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo.

Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas. Características de los eventos situacionales, son específicos de cada situación. Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones

Competencias laborales evaluación del desempeño formación profesional

Gestión del talento gestión por competencias reclutamiento y selección de personal

*El mejoramiento de la gestión del **desempeño laboral** de los miembros y en particular de los directivos en las organizaciones actuales constituye un reto, ya que no solo constituye una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia de éstas, sino también de la economía y la sociedad en general.*

En correspondencia con lo anterior, el presente trabajo aborda la gestión del desempeño laboral, para la cual se exponen sus principales características, modelos propuestos, así como la descripción del contenido de las fases que lo componen.

Se agregan los aportes conceptuales de Cerejido, Utsumi, Beceiro García, Golcher, para este caso sobre los cambios que se presentan a una gran velocidad

Un rasgo distintivo de la sociedad actual, es el acelerado ritmo de cambio, los cuales produce la inadaptación de los conocimientos, habilidades, las actitudes lo que exige a los integrantes de las instituciones no sólo la correspondiente adaptación, de los mismos, sino también la anticipación de estos a los referidos cambios (Cerejido,



1999; Utsumi, 2003; UIT, 2004; Beceiro García, 2004; Gólcher, 2006, entre otros), en fin, cuando este ritmo supera la velocidad con que las organizaciones enfrentan las nuevas circunstancias.

los **sistemas de gestión** establecidos quedan obsoletos y pueden convertirse en una barrera que amenace la supervivencia y el desarrollo de la propia organización. Evitar esto constituye una tarea esencial para el equipo de dirección de las mismas.

En este contexto, el personal tiene que orientarse de forma tal que pueda asimilar las nuevas exigencias con una proyección de futuro, de calidad y de orientación al cliente. Para ello resulta necesario el desarrollo del **factor humano** con las **competencias** que exige el nivel de desempeño que demandan las expectativas organizacionales expresadas en los objetivos y satisfaga además los requerimientos de los procesos que se desarrollan en la entidad. En correspondencia con lo anterior, el presente trabajo aborda la gestión del desempeño laboral, para la cual se exponen sus principales características, modelos propuestos, así como la descripción del contenido de las fases que lo componen.

Desarrollo

El desempeño de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas, razón por la cual hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo.

Se define el desempeño según García (2001), como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.



La Norma Cubana 3000:2007, por su parte, define el desempeño laboral, desde dos ángulos: el laboral adecuado y el laboral superior, conceptualizando este último como: el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico social, presente y futuro identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

Por otra parte, en cuanto al término gestión, en la actualidad existe cierta indefinición entre los términos gestión, dirección y administración, lo cual en gran medida ha estado determinado por problemas en las traducciones y la aplicación práctica que a los mismos se les otorga. Gestión, proviene de la acepción latina gesti-onis, acción del verbo genere que quiere decir o significa acción y efecto de gestionar, o sea, hacer diligencias que conduzcan al logro de un negocio o deseo cualquiera, en este mismo contexto es cada vez más frecuente encontrar también el vocablo gerencia y derivados de este: gerente y gerencial (CETDIR, 2003). La NC ISO 9000:2001: por su parte define la gestión como: las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

La administración del desempeño y su evaluación ha estado presente en la historia desde hace mucho tiempo, por lo que no es un fenómeno nuevo. Varias autoridades en el tema afirman que el más temprano conocimiento de este sistema data de la Dinastía Wei de China durante el siglo III A.C. Posteriormente este concepto arribó a Estados Unidos de Norteamérica durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII. Sin embargo, la administración del desempeño no es oficialmente usada en las organizaciones hasta los años 1940-1950. (Ruiz, 2004).

Según lo manifestado por Osorio Espinoza, (1995) En los últimos tiempos, se ha empleado con frecuencia el término gestión al tratarse



del desempeño, el que será utilizado a los efectos de la presente investigación, bajo los supuestos de que la organización se desempeña en un entorno dinámico y como definición conceptual se acepta, la planteada en la norma cubana 3000:2007, como: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. La gestión del desempeño, en los últimos años ha ido desplazando la concepción tradicional de evaluación del desempeño pues la renovación terminológica conlleva también un cambio de enfoque: el énfasis se traslada de la medición del desempeño a la gestión del mismo (ver TABLA tabla 1), que es un concepto más amplio, Osorio y Espinosa (1995).

TABLA N° 1

DIFERENCIAS ENTRE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Gestión del desempeño	Evaluación de desempeño
Ligado a objetivos del negocio hacia los que encauza los individuales Enfatiza el proceso Realizado por la línea Orientado al largo plazo Integra resultados y competencias con acciones de mejoramiento	Los factores a evaluar se definen de manera limitada en función del puesto Enfatiza la evaluación Realizado por RRHH Orientado al corto plazo Los resultados son críticos

Fuente: Capital Humano, No 81, Pág. 36. Septiembre, 1995.



Cravino (2006) define la gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente.

El objetivo fundamental de la gestión del desempeño es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales.

Varios son los autores que se refieren a la gestión del desempeño, importancia y necesidad, sin embargo en la literatura consultada no resultó abundante la propuesta de formas de proceder para su implantación en las organizaciones, pudiéndose referir los que se señalan a continuación:

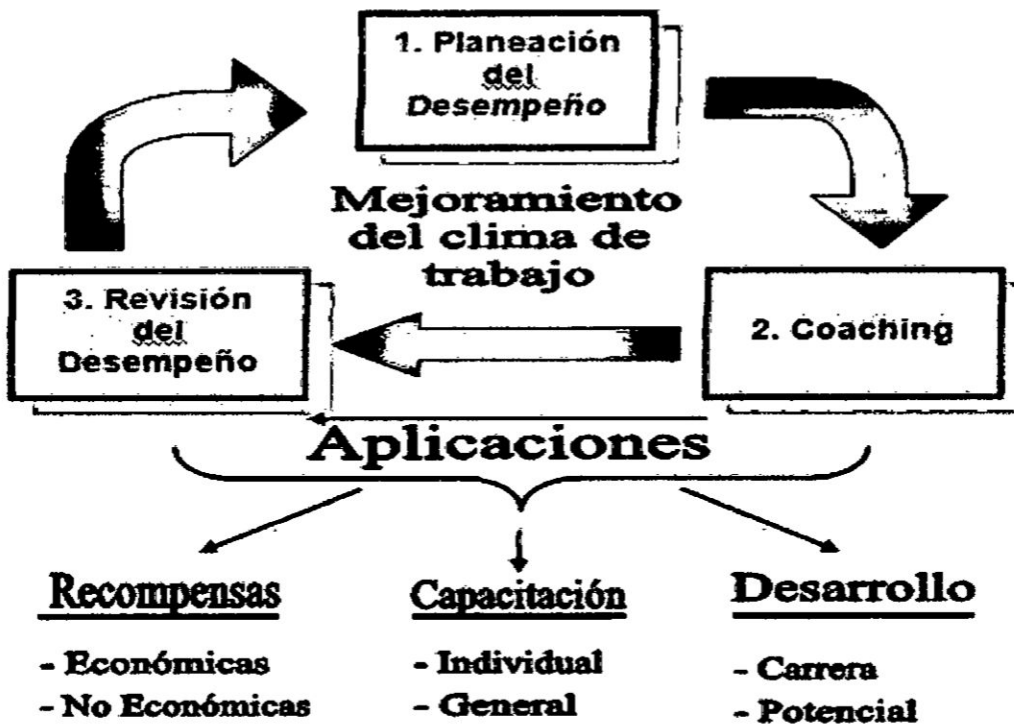
La Gestión del Desempeño es un proceso integrado y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión. (Figura 1)

Cravino (2006) Capital Humano, N°81 Pág. 36 Setiembre 1995



TABLA N° 2

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO: FASES Y RELACIÓN DE LA GESTIÓN CON OTROS ELEMENTOS DE LA GESTION DE RRHH..



Fuente: Elaboración propia.

Características de las fases del ciclo de Gestión del Desempeño:

- Planificación:** Objetivos críticos (aquéllos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto). Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.

- ii. **Coaching:** Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.
- iii. **Revisión:** Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente.

Se introduce el aporte a este trabajo de Juan Ruiz, para introducir e insistir en el concepto del aporte hacia un sistema de desempeño; El Lingüista Juan Ruiz (2004) concibe un sistema de administración del desempeño como un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado. Como todo ciclo, TABLA consta de etapas, las cuales pueden ser observadas en la figura

TABLA N° 3
Ciclo Dinámico de Gestión de Desempeño.



Fuente: Ruiz R. (2004).

Contenido de las fases de la Gestión del Desempeño:

Conceptualización: Se identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.

Desarrollo: Se examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS).

Implementación: En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño.

Sin embargo un IPSS, le da al empleado directo control sobre la planeación del desarrollo de su desempeño, pues ellos son los más interesados en desarrollar sus competencias para alcanzar una promoción.

Retroalimentación: Se hace durante todo el proceso y después de la evaluación para que el empleado sepa cómo puede mejorar su desempeño.

Evaluación: Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo a los objetivos. Los resultados finales se comparan con los conceptos establecidos en la fase I.

Un factor muy importante para la administración del desempeño según Ruiz (2004), es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

En este sentido, algunos de los beneficios del Sistema de Administración del Desempeño según la autora son:

Feedback:

- Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes son oídos más frecuente y oportunamente.
- Dar al empleado el feedback que necesita es el primer paso para mejorar.



- Al proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

Metas:

- Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones. Sin embargo, algunas empresas relacionan la evaluación del desempeño con recompensas salariales, aunque éste no es el fin de la evaluación.
- Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él.
- Es efectiva en establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas.

Comunicación:

- Fomenta la comunicación entre empleado y supervisores.

Documentación:

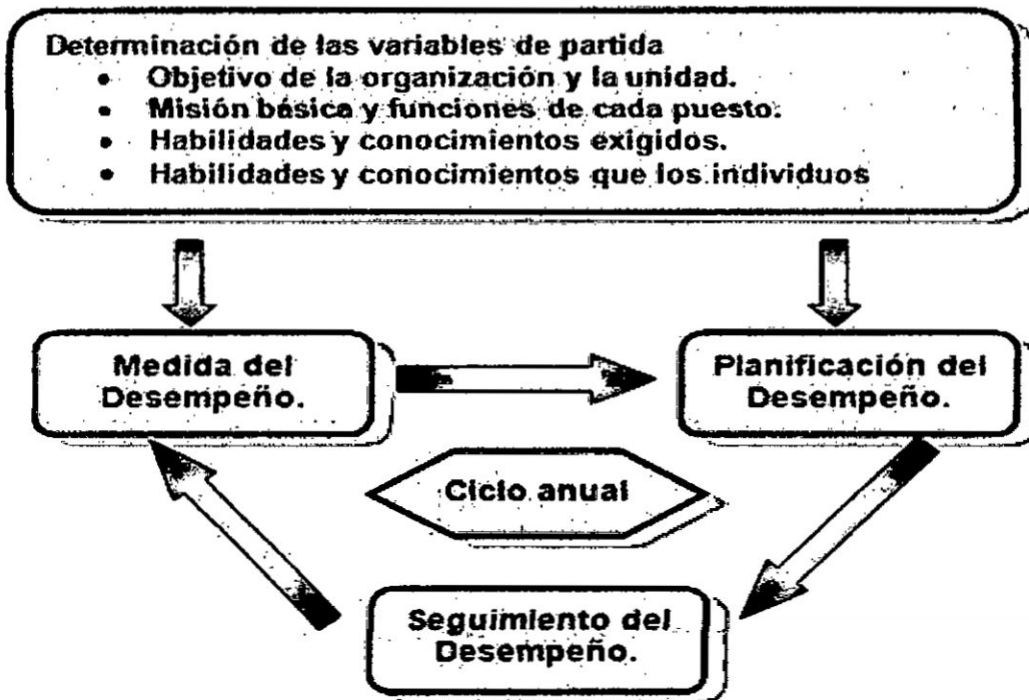
- Un buen Sistema de Administración del Desempeño (SAD) provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, y le permite a la unidad de Recursos Humanos establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.
- Provee un rápido perfil del desempeño del empleado para recursos humanos y el jefe del empleado.

Osorio y Espinosa (1995) definen un sistema de gestión del desempeño como un proceso que adopta una secuencia cíclica anual de planificación, seguimiento y evaluación las cuales pueden ser observadas en la figura 5.



TABLA N° 4

Proceso de Gestión del desempeño: de RRHH.



Fuente: Osorio y Espinoza (1995).

Contenido de las fases de la secuencia anual del proceso:

- **Situación de partida:** Se debe tener información sobre la Misión básica y funciones de cada puesto, habilidades y conocimientos exigidos para un desempeño eficaz de trabajo, habilidades y conocimientos básicos del individuo. Las personas involucradas deben conocer el Sistema de Administración del Desempeño y sus principios.

1-Planificación: El mando establece con el colaborador los "objetivos de negocio". Para cada objetivo se cumplimenta un impreso en el que se detallan los parámetros del objetivo: acciones a realizar, resultados esperados, calendario, condiciones y limitaciones. A partir de una

De los procedimientos analizados se puede concluir de forma general que si bien conciben un conjunto de elementos comunes, no existe unidad de criterios en cuanto a:

- La estructuración en fases o etapas.
- Los objetivos de la organización y el puesto en función del plazo.
- La participación de los trabajadores en el proceso es limitada.
- La sustentación en las competencias.
- La integración de variables como los objetivos, las competencias y la formación.
- La orientación en función del mejoramiento del desempeño.

Se evidencio además en el análisis de los procedimientos y modelos limitaciones en cuanto a:

- Enfocar la gestión del desempeño desde una concepción integral.
- La articulación de la organización con el cargo en el proceso de gestión del desempeño.
- La introducción de acciones de mejoramiento en el transcurso del proceso.
- La carencia de indicadores que permitan controlar el avance en la gestión del desempeño laboral.

Tomando en cuenta, las definiciones, características generales, rasgos esenciales, posiciones de los autores consultados, tendencias actuales, la base normativa fundamental y las particularidades de la organización objeto de estudio, se define la gestión del desempeño como:

El proceso de gestión, estructurado dinámico, continuo y estratégico que a partir del enfoque integral, contribuye al mejoramiento del rendimiento y de la actuación del trabajador, y con ello al impacto económico y social de éste en el desempeño organizacional.

Concepciones sobre la evaluación del desempeño.



Diversos autores han manifestado que los empleados de una organización son factor clave y fundamental y que de ellos depende el logro de objetivos y metas, además que sus conductas constituyan, la causa última de la eficacia y la eficiencia, así como también la efectividad de las actividades y acciones. A propósito Varela (2010) plantea: "No es posible concebir una organización eficaz sin el aporte de empleados diestros y motivados hacia su labor. La calidad de un restaurante es percibida negativamente, por ejemplo, como consecuencia de la tardanza de los mesoneros en atender al público. De la misma manera, la percepción de eficacia de un organismo público depende en buena medida de la calidad del trato que se recibe del funcionario con quien se interactúa".

No menos importante resulta este hecho en el campo de la educación, donde los autores y actores claves de dicho acto son los docentes, como elementos dinamizadores y garantes del cumplimiento de objetivos, políticos de la organización y metas de la misma. Son los docentes quienes toman la iniciativa en las acciones pedagógicas y deben ser capaces de involucrar al resto de los participantes, tales como la comunidad y las familias en el proceso educativo de la escuela. Por estas y otras múltiples razones, el desempeño de los miembros de una organización cualquiera, debe evaluarse, pues debe conocerse hasta qué punto se cumple con los objetivos propuestos. Varela (2010) citando a Campbell, (1990) explica: "Se ha dedicado un importante esfuerzo de investigación al estudio sistemático de la conducta del empleado. El término "desempeño" ha sido propuesto para englobar buena parte de estas conductas, refiriéndose de forma general a conductas relevantes relacionadas con el trabajo".

¿Qué es desempeño?

Agregando el aporte y estando de acuerdo con Campbell (1990) citado por Varela (2010) "El desempeño refiere al conjunto de conductas esperadas de un empleado; es la causa por la cual se contrata a



alguien. Más específicamente, desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Esto es, los aportes conductuales del individuo al logro de metas superiores."

El autor de la presente investigación tomando ambas definiciones y considerando además la postura de Campbell, (1990), definitivamente *asume que desempeño implica desenvolvimiento en el compromiso o la obligación que se asume al ejecutar tareas, funciones, responsabilidades laborales y aportes para el logro de objetivos organizacionales que están debidamente orientados por la dirección superior de la organización.*" Entonces si existen contradicciones entre el estado actual de una organización escolar por ejemplo y el estado deseado, debe evaluarse el desempeño de los individuos, pues sólo así se garantizará el verdadero cumplimiento de las obligaciones de los empleados que conforman tales instituciones, lo cual es altamente positivo, desde el punto de vista formativo de todos quienes ejercen funciones dentro y fuera de la misma.

¿Qué es la evaluación del desempeño?

Según Chiavenato (2011): "La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona".

Otros conceptos aportados por Chiavenato (2011) se definen de la siguiente manera:

"La evaluación de desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo".



"La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo".

"La evaluación de desempeño es la.....

identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

Por otra parte Varela y Salgado (2010) agregan: "Centrar una evaluación del desempeño exclusivamente en el resultado pudiese, además, desvirtuar el fin que se persigue con un sistema de desempeño y limitar las oportunidades de crecimiento para la organización. Piénsese por ejemplo en las reiteradas quejas que se realizan sobre el aprendizaje estudiantil. Profesores sostiene que, para buena parte de los estudiantes, obtener una evaluación adecuada a sus expectativas es más importante que el aprendizaje en sí. Esa situación es consecuencia en buena medida de un sistema de "evaluación de desempeño académico" centrado en la evaluación del curso (resultado) en lugar de la evaluación de conductas (por ejemplo, pensamiento crítico, lectura de material, elaboración de ejercicios), que no necesariamente son directamente evaluados".

A tales efectos en el presente trabajo se adoptará la posición de Chiavenato(2011) con respecto al significado de la evaluación del desempeño dado que la intención de esta investigación está orientada hacia la necesidad que existe de evaluar el desempeño de los docentes



de las instituciones educativas del país como propuesta que se identifica con lo anteriormente expuesto, dada las necesidades de verificación y supervisión, además del control necesario para evaluar la contribución de los autores principales del aula de clases, en la obtención de las políticas públicas educativas en Venezuela y la concreción de un sistema educativo original, centrado en los postulados de insignes pedagogos de la historia nacional, donde se debe garantizar conocimiento, cumplimiento y aplicabilidad de los mismos.

Razones para evaluar el desempeño

"Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo.

Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño." Chiavenato (2002). Es así como se establecen las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados, y según Chiavenato (2002) estas son las siguientes:

1° Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.

2° Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

3° Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño".



Sin embargo para el caso que compete en esta investigación, la razón fundamental de la evaluación del desempeño docente específicamente, esta conducida por una necesidad de cambio, que en los países latinoamericanos se hace necesario y entonces el accionar pedagógicos es fundamental, es así como Flores Ochoa (2001) plantea lo siguiente: "Surge entonces una especie de pedagogía social o crítica en cuyos planteamientos predomina una vocación social libertaria, que se manifiesta en el cultivo del espíritu solidario, comunitario y colectivista; en la importancia de la acción y de la praxis transformadora de la realidad social en contra de la especulación y la verdad contemplativa, y en un afán dialectico que privilegia el debate y la discusión crítica como método de enseñanza, ojala con las condiciones de la competencia comunicativa que propone Habermas(2000). De todas maneras, esta pedagogía abriga una concepción optimista sobre el progreso social y la esperanza por el derrumbe del sistema capitalista y por la reducción de la opresión. La pedagogía se convierte en un instrumento político-ideológico de autodefensa y liberación social e individual (en América Latina, la pedagogía popular de Paulo Freire)".

En este sentido, vale la pena acotar que es la postura de Flores Ochoa (2001) la que asumirá y se comparte, debido a que la verdadera razón de la evaluación del desempeño docente obedece en este caso a la necesidad de encaminar a este personal hacia la consecución de un proyecto ideológico educativo que renace en Venezuela desde 1998, dado el proceso revolucionario que liderizó el presidente Hugo Chávez, y que hoy después de 15 años, aun no se ha concretado. Además de considerar que la calidad de la educación depende de todos los entes involucrados en este acto, y en gran medida de los principales actores del mismo;

Los docentes. De aquí que nuestra cultura política debe ser emancipadora y desmitificadora que promueve un compromiso ético-



político con nuestra identidad cultural, social e histórica con la humanidad al servicio de la responsabilidad social como ciudadanos, hacia la vida pública y el sentido de la democracia participativa. Así Giroux H (2001) expresa: "La lucha por la democracia representa una tarea tanto política como educativa...". Se debe reconocer la escuela como un espacio, al servicio de la emancipación, la liberación, la participación en el mundo desde el sentido crítico y transformador que debemos asumir como seres éticos y políticos.

Beneficios de la evaluación del desempeño

En este epígrafe se explican las razones necesarias relativas al desarrollo de sistemas de evaluación del desempeño.

El mundo contemporáneo exige día a día; los avances Tecnológicos son cada vez más sofisticados; en la actualidad se debe caminar a la vanguardia del dinamismo y la evolución social; el ser humano de hoy está inmerso en una situación de exigencias que le permiten dentro de sus funciones profesionales, elevar su nivel de aplicación para lograr un adecuado desenvolvimiento desde sus campos de acción. En este sentido, surge pues, en los actuales momentos, la necesidad de organizar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar el desempeño de los individuos como factor clave de consecución de objetivos y metas dentro de las organizaciones; a propósito Alves y Acevedo, 1999 sostienen: "En la actualidad existe la necesidad de evaluar todo, como única alternativa de optimizar los recursos y garantizar la calidad y la eficiencia. De hecho en el campo educativo no sólo se evalúa el aprendizaje, sino todos los componentes del sistema y de la institución en su conjunto, que está caracterizada por un alto grado de regulación interna".

Por su parte Folger, Konovsky y Cropanzano(1992) citados por Varela y Salgado(2010) aportan lo siguiente: "Cualquiera que sea su uso, la evaluación del desempeño es un mecanismo valioso para la



organización porque es propiamente la comprobación de los resultados obtenidos en el cargo con respecto a las expectativas, pero debe ser implementado con mucho cuidado pues tiene un fuerte impacto en los individuos. En el caso de un proceso con implicaciones administrativas, en el que los resultados pueden tener efectos positivos o negativos sobre el pago, la promoción o el status, es muy importante evaluar si se generan percepciones de injusticia que van a afectar el clima y la moral".

Sobre la base de las mismas ideas, Chiavenato(2009) afirma que: "La evaluación de desempeño es un tema constante y corriente en nuestras vidas particulares; lo mismo ocurre en las organizaciones, que tienen la necesidad de evaluar lo más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico de ventas y de marketing; la calidad de los productos, la productividad de la empresa, la atención al cliente y, principalmente, cómo es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional. En la organización moderna no hay tiempo para remediar un desempeño deficiente o por debajo de la media. El desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados en el mundo globalizado de hoy.

En este orden de ideas, se asume la postura de Chiavenato 2009, dado que su teoría se corresponde ajustadamente a la propuesta de esta investigación, sobre todo cuando se requiere en los actuales momentos que la calidad de la educación venezolana encuentre sus niveles más altos y se enmarque dentro de lo que se considera su filosofía de formación, teniendo el docente el elemento clave para la aplicación y cumplimiento de las políticas públicas en materia educativa, además de garantizar la formación del nuevo republicano y la nueva republicana, que requiere el país, y sólo bajo la óptica de la evaluación permanente de su desempeño se lograría este fin.



El sistema educativo venezolano hoy día, está orientada hacia profundas transformaciones que apuntan al desarrollo de un nuevo modelo económico y social, y su sustentación está en la educación, de allí la importancia del docente que hace vida en las aulas de clase de las instituciones educativas nacionales, como elemento garantizador y dinamizador en el cumplimiento y aplicabilidad efectiva de las políticas públicas del gobierno.

¿Por qué evaluar el desempeño docente?

Ante la imperiosa necesidad de evaluar el desempeño del docente en la actualidad Alves y Acevedo(1999) acotan: "Dos condiciones son indispensables para evaluar al docente dentro del enfoque que hemos manejado: una que se realice dentro de su contexto social y cultural, y otra que el único propósito es contribuir a mejorar su desarrollo como profesional y como miembro de un colectivo.

Siempre ha existido una preocupación por evaluar al docente, especialmente a los de la Educación Básica, más porque se duda de su eficiencia y se le responsabiliza de buena parte del fracaso educativo, que por querer ayudarlo a superar posibles fallas o deficiencias".

Sin embargo, McCarthy(1999), citado por French(1998), citado por Varela y Salgado(2010) establece:... "más que una evaluación en la que solo se revisa el pasado, siempre debe haber una intención prospectiva de desarrollo, como una tarea conjunta del evaluado y del evaluador."

A su vez, Chiavenato (2002) plantea: "Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así las personas y la organización deben conocer su desempeño".



Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. (Pablo Ferreiro de Babot 2002) PAD- Escuela de Dirección

Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. (Pablo Ferreiro de Babot 2002) PAD – Escuela de Dirección

Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo el cual les permite saber cómo está su desempeño.(Manuel Alcázar 2002) PAD – Escuela de Dirección

B. Beneficios para las personas.

Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.

Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (Programas de capacitación, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).

Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la Organización.

Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.



Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Tomando en consideración lo antes planteado se asumirá la orientación de la propuesta de investigación con la firme convicción de encontrar los mejores beneficios en la búsqueda de la excelencia y la calidad de la educación en Venezuela, para todos los autores y actores del hecho educativo, en esta nueva época de transición al socialismo que vive el país. Lo cual tendrá incidencias directas en la utilización de métodos e instrumentos de evaluación de desempeño ajustados a las exigencias de la filosofía de vida que plantea el Currículo del Sistema Educativo Venezolano y apegados a su normativa legal, tratando de englobar o recoger la mayor cantidad de dimensiones, categorías e indicadores de evaluación basados en el humanismo y la teoría socialista.

¿Cuándo debe realizarse la evaluación del desempeño?

Consultados los diferentes autores en esta investigación no se encontró específicamente una teoría que establezca el momento o los momentos en los cuales deba aplicarse la evaluación del desempeño de forma general para cualquier organización o en el propio caso del docente, en lo que se refiere al campo de la educación. Sin embargo resulta muy interesante proponer desde esta investigación, que la evaluación del desempeño del docente se realice en tres momentos de forma permanente durante todo el tiempo que permanezca en servicio dicho funcionario. Es decir por cada año escolar fijar 3 (Tres) momentos, cada uno de estos en correspondencia con los 3 (Tres) lapsos académicos que establece el Ministerio del Poder Popular para



la Educación en Venezuela. A propósito, vale la pena señalar lo aportado por Florez Ochoa(2001): "La regla para iniciar con éxito la evaluación de la enseñanza de un grupo de profesores en una institución es asegurar un clima de seguridad y confianza entre ellos; principalmente, la seguridad de que los resultados de la evaluación no se usarán contra ellos, contra su estabilidad y prestigio profesional, contra su autoconcepto y autoestima. Solo cuando se dé este clima institucional podrá darse el paso inicial hacia una evaluación franca, honesta, respetuosa y generadora de compromisos de cambio y mejoramiento de la enseñanza. Sin la aceptación del profesor no es posible una evaluación autocrítica y promisoria. Las evaluaciones externas, sin la empatía y el consenso de los profesores, sólo son evaluaciones administrativas de las que siempre se esperan medidas administrativas".

Para los efectos de la presente investigación, se comparte la postura de Florez Ochoa(2001), sobre todo cuando ha de considerarse que la evaluación del desempeño del docente debe tener carácter eminentemente formativo, y por esto, el momento ideal de aplicarse debe responder al mejor clima institucional, donde prevalezca la intención de crecer profesionalmente y enrumbarse al cumplimiento cabal de las políticas educativas, por donde se guía y orienta el sistema educativo de un país cualquiera.

Florez Ochoa (2001)

¿Quién o quiénes deben realizar la evaluación del desempeño?

Según Chiavenato(2002) participan en la evaluación del desempeño los siguientes actores y de la siguiente manera:

El gerente

El empleado y el gerente



Equipo de trabajo

Evaluación de 360°

Evaluación hacia arriba

Comisión de evaluación de desempeño

Todos los aspectos y elementos anteriormente descritos y aportados por Chiavenato (2002) se comparten para la ejecución de la propuesta de esta investigación.

Autoevaluación de desempeño.

El ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda del superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto, reforzar y mejorar los resultados personales. Muchas organizaciones han desarrollado esquemas de autoevaluación colectiva en los equipos, la cual ha dado excelentes resultados.

El gerente

En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el supervisor evalúa el desempeño



del personal con la asesoría del órgano de RH que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación. Como el gerente y el supervisor no tienen el conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistémico de evaluación de persona, el órgano de RH asume la función de Staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema. Esta línea de trabajo ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea gestor de su personal.

Chiavenato (2002)

El empleado y el gerente

Si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes. El involucramiento del individuo y del gerente en la evaluación es una tendencia muy corriente. En esta alternativa, el gerente sirve de guía y de orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultado, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente; es un intercambio en el que cada uno contribuye para obtener resultados.

Equipo de trabajo

En esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programas con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de evaluar el desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas para alcanzar.



Evaluación de 360°

Recientemente surgió otra novedad: La evaluación circular de desempeño, en la que participa todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participa el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores, en fin, todas las personas en una actitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros. No obstante, ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, porque este se torna muy vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva al sistema.

Evaluación hacia arriba

Constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe cómo proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevo enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. La orden arbitraria del superior pasa a ser sustituida por una nueva forma de actuación democrática, sugestiva, consultiva y participativa. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.



Comisión de evaluación de desempeño

En algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión está constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RH y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior.

A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa es bastante crítica por su aspecto centralista y por su espíritu de juzgamiento relacionado con el pasado. Por esta razón, es difícil que la comisión central consiga enfocarse en el pasado. Por esta razón, es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño. La comisión es un tercero, es decir, un elemento externo y extraño a la relación entre el empleado y el superior, y no deja de ser una alternativa onerosa, difícil y prolongada, ya que todos los empleados deben pasar el tamiz de la comisión. Además, las personas evaluadas que a todos juzga, aprueba o desaprueba.

Procedimientos para diseñar sistemas de evaluación de desempeño

El proceso de evaluación de desempeño, ha de considerarse como la forma con la que se busca obtener el mayor rendimiento laboral de quienes ejecutan y garantizan el cumplimiento de metas y objetivos de



una institución u organización, con el fin de lograr el mayor alcance de los recursos utilizados y concretar la idea, razón o propósito de tal sistema organizativo; en tal sentido, a propósito de estudiar este proceso, Valdés 2008 citado por Guzmán Pérez del 2012 agrega lo siguiente:

Conviene definir, en la primera instancia, lo que es la evaluación del desempeño docente. Al respecto, tenemos lo siguiente:

"La recogida y uso de la información para tomar decisiones sobre un programa educativo."

"Proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos."

"Proceso formativo y sumativo a la vez, de construcción de conocimientos a partir de los desempeños docentes reales, con el objetivo de provocar cambios en ellos, desde la consideración axiológica de lo deseable, lo valioso y el deber ser del desempeño docente."

"Proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas."

Ahora bien Valdés (2008), citado por Guzmán Pérez del (2012) comenta que este proceso, la evaluación del desempeño docente, tiene las siguientes funciones: a) diagnóstica, b) instructiva, c) educativa y d) desarrolladora. Además propone una serie de modelos, entre los que se encuentran los siguientes:

- Centrado en el perfil del profesor ideal.
- Centrado en el resultado alcanzado por los alumnos.



- Centrado en el comportamiento del docente que se relaciona con los logros de los alumnos.

En cuanto a los mecanismos para su realización, de acuerdo a García (2008), Castaños (2000, citado en Valenzuela, 2008), Luna, Valle y Tinajero (2008), Rueda, Elizalde y Torquemada (2008), Tirado, Miranda y Sánchez (2008) y Valdés (2008), citados por Guzmán Pérez del (2012), cuestionarios de evaluación docente surgen en los Estados Unidos en la década de los veinte y se popularizan en los setenta, mientras que en México se empiezan a utilizar en los noventa, como mecanismos de control, de retroalimentación o de toma de decisiones en cuanto a la contratación o despido.

Ahora bien, sobre el estado que guardan los sistemas de evaluación docente en México Valle y Tinajero (2008), citados por Guzmán Pérez del (2012) hacen referencia a una serie de características, que deben tenerse en cuenta, como las siguientes:

1. Precisar qué tipo de información se va a obtener.
2. Precisar que se va hacer con la información obtenida.
3. Garantizar anonimato o confidencialidad.
4. Obtener información a nivel micro para mejorar la práctica docente.
5. Obtener información a nivel macro para la toma de decisiones administrativas.
6. Tener en cuenta los momentos en que se aplicaran los cuestionarios.

Por su lado, Guevara y Pacheco (2000), citados por Valenzuela(2008), Luviano (2008) y Rueda, Elizalde y Torquemada (2008), citados por Guzmán Pérez (2012) encontraron que en Universidades Mexicanas



los sistemas de evaluación docente tienen las siguientes características:

1. Forman parte de la vida académica.
2. Son una condición para acceder a una compensación salarial.
3. Se persiguen objetivos orientados a dar retroalimentación, mejorar la calidad de la práctica docente, incidir en la planeación y buscar sensibilizar a los docentes.

Luviano (2008) Rueda Elizalde Torquemana (2008) Valenzuela (2008) Guzmán Pérez ((2012)

Si bien los antes mencionado hace referencia a evaluación de la práctica docente orientada a lo que se denomina clase presencial, normalmente expositiva, también se ha trabajado en la elaboración de instrumentos orientados a evaluar asignaturas de laboratorio; Bautista y Guzmán (2001), citados por Guzmán Pérez (2012).

Otras modalidades de evaluación del desempeño docente, además del uso de cuestionarios para obtener la opinión de los estudiantes, son la *autoevaluación*, la *evaluación de pares académicos* y la *evaluación por parte de los superiores* Luviano(2008); Rueda, Elizalde y Torquemada(2008) y la observación en el aula Moreno, Cepeda y Romero(2004) citados por Guzmán Pérez (2012).

Ahora bien, independientemente de la modalidad de evaluación, para el procesamiento de los resultados, que son accesibles para los directivos, docentes y, en algunos casos, para los estudiantes, se utilizan paquetes estadísticos que arrojan resultados meramente descriptivos Rueda, Elizalde y Torquemada(2008); Tirado, Mendoza y Sánchez(2008) citados por Guzmán Pérez (2012).

En otro orden de ideas, Arbesú, Loredó y Monroy (2008) citados por Guzmán Pérez (2012) proponen que un sistema de evaluación docente debe contemplar los siguientes principios:

- a) El docente es una persona.
- b) La evaluación de la docencia forma parte integral del currículo.
- c) La docencia es una práctica social colectiva.
- d) La evaluación debe tener enfoque formativo.
- e) Debe ser abordada científicamente.
- f) Existe una relación entre práctica, evaluación y formación docente.
- g) Existe la posibilidad de triangular información.
- h) Debe haber una aproximación multidimensional.
- i) Debe existir multiplicidad de instrumentos.
- j) Debe ser contextualizada.

Por su parte, García (2008), citado por Guzmán Pérez (2012) en torno a los sistemas de evaluación docente, plantea una serie de elementos a favor, destacando los siguientes:

1. Validez y confiabilidad de los instrumentos.
2. *Fomentar la democracia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.*
3. Fomentar que el profesor rinda cuentas en su quehacer docente.
4. Los resultados pueden ser útiles para mejorar la práctica docente.
5. *Bajo costo como procesos de monitoreo.*



El docente es considerado como un promotor y mediador de conocimiento.

El facilitador ha de intentar orientar al alumno con el fin de que la construcción del conocimiento se acerque de forma progresiva a lo que significan representan los contenidos como saberes culturales.

<http://www.monografias.com/trabajos101/consideraciones-acerca-evaluacion-del-desempeno-laboral/consideraciones-acerca-evaluacion-del-desempeno-laboral.shtml#ixzz4nkHqtRye>



V.- MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo de Investigación:

El tipo de investigación: Aplicada correlacional, aplicada por que dicha investigación busca modificar, cambiar y transformar un sector de la realidad.

Diseño: No experimental, transversal y nivel correlacional

De Corte Transversal: Porque la recolección de los datos se realizó en un solo momento, en un tiempo único.

Correlacional: Debido a que estamos interesados en la determinación del grado de correlación existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujetos.

Diseño de Investigación:

El diseño que emplearemos es descriptivo correlacional de corte transversal, correlacional el cual se muestra en el siguiente diagrama.

Población

Nuestra población comprende a los trabajadores de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo sac.

TABLA N° 5
POBLACIÓN Y MUESTRA

trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo sac.	Población	Muestra
trabajadores en general	55	55
TOTAL	55	55

Fuente: Elaboración Propia



Muestra

El tipo de muestreo utilizado es el no probabilístico, El tamaño muestral fue fijado con un margen de error de 0.05 y un nivel de confianza de 0.95% , en nuestra investigación la muestra intencionada es igual a la población

Técnica del fichaje:

Se utilizó la ficha para recolectar datos importantes de los diversos autores que sirvieron como precedente para desarrollar el contenido del marco teórico y a la vez nos sirvieron de base para realizar las críticas

Técnica de la encuesta:

Se utilizó como instrumento el cuestionario para la recolección de los datos se aplicaron de manera personal en el lugar y de manera directa. El tiempo que llevó la recolección de datos, es decir, la aplicación de los cuestionarios fue de aproximadamente 04 días. El cuestionario se aplicó según escala de Likert:

1.- Siempre – 2.- Casi siempre – 3.- A veces – 4.- Casi nunca – 5.- Nunca

Se aplicó el instrumento A y el instrumento B para la contrastación de las hipótesis.

En el instrumento **A**, las dimensiones se relacionan con la variable Clima institucional.

En el instrumento **B**, las dimensiones se relacionan con la variable desempeño laboral docente.

La validez y confiabilidad de estos instrumentos se realizó según el Alfa de Cronbach, cuya fórmula determina el grado de consistencia y precisión.

La escala de confiabilidad está dada por los siguientes valores:



- No es confiable: -1 a 0
- Baja confiabilidad: 0,01 a 0,49
- Moderada confiabilidad: 0,5 a 0,75
- Fuerte confiabilidad: 0,76 a 0,89
- Alta confiabilidad: 0,9 a 1

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido es de 0,847, lo cual nos permite decir que el instrumento B (Desempeño laboral de los docentes) de 15 ítems tiene una fuerte confiabilidad.

Técnica de criterio de juez:

La cual implicó reunir a cinco catedráticos con experiencias en asesoría de trabajo de investigación, con la finalidad de validar los instrumentos.

**TABLA N° 6
VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

EXPERTOS	Ambiente institucional		Desempeño laboral	
	Puntaje	%	Puntaje	%
Mg. Verónica Zevallos Gallardo	82	82 %	82	82 %
Mg. Miguel Paz Bazalar	80	80 %	80	80 %
Dr. Juan Moreno San Martín	81	81 %	81	81 %
Dra. María Huamán Mejía	82	82 %	82	82 %
Mg. Madison Huaracaya Godoy	82	82 %	82	82 %
Promedio de validación	81.40	81.40 %	81.40	81.4%

Fuente: Elaboración Propia



Métodos de análisis de datos:

Para los estadísticos descriptivos, su elaboración se seleccionó la estadística descriptiva, utilizando la tabla de frecuencias y los gráficos de barras, utilizando el SPSS versión 20.

Para el contraste de las hipótesis se ha utilizado el estadístico no paramétrico, debido a que el nivel de medición de las variables cualitativas es ordinal; determinando que el contraste de hipótesis se realizó usando el análisis de correlación de Spearman.

VI.- RESULTADOS

EXPLORACIÓN DE DATOS

Descripción estadística de las variables Ambiente Organizacional y Desempeño laboral

TABLA N° 7
DESCRIPCIÓN ESTADÍSTICA DE LAS VARIABLES

Estadísticos Descriptivos		Dinámica Institucional	Identidad Institucional	Liderazgo	Relaciones Interpersonales	Ambiente Organizacional	Desempeño Laboral
N	Válidos	55	55	55	55	55	55
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Mediana	20,00	21,00	21,00	42,00	104,00	146,00
	Desv. típ.	2,320	1,774	1,880	3,446	8,605	15,209
	Mínimo	15	17	16	34	85	115
	Máximo	23	23	24	47	119	177

Fuente: Elaboración Prop

INTERPRETACIÓN:

- 1.- *Dinámica Institucional.* El puntaje de la mediana obtenido en dinámica institucional es de 20 puntos con puntajes mínimos y máximos de 15 y 23 puntos respectivamente.
- 2.- *Identidad Institucional.* El puntaje de la mediana obtenido en identidad institucional es de 21 puntos con puntajes mínimos y máximos de 17 y 23 puntos respectivamente.
- 3.- *Liderazgo.* El puntaje de la mediana obtenido en liderazgo es de 21 puntos con puntajes mínimos y máximos de 16 y 24 puntos respectivamente.
- 4.- *Relaciones Interpersonales.* El puntaje de la mediana obtenido en relaciones interpersonales es de 42 puntos con puntajes mínimos y máximos de 34 y 47 puntos respectivamente
- 5.- *Ambiente Organizacional.* El puntaje de la mediana obtenido en tolerancia psicológica es de 104 puntos con puntajes mínimos y máximos de 85 y 119 puntos respectivamente.
- 6.- *Desempeño Laboral* El puntaje de la mediana obtenido en liderazgo transformacional es de 146 puntos con puntajes mínimos y máximos de 115 y 177 puntos respectivamente.

CONTRASTE DE HIPÓTESIS UTILIZANDO EL ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

A. HIPÓTESIS GENERAL

I: PLANTEO DE HIPOTESIS

Ho: No Existe una relación significativa entre el Ambiente organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo s.a.c.

Ha: Existe una relación significativa entre el Ambiente organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo s.a.c.

I: CORRELACIONES

Consideraciones para seleccionar el coeficiente de correlación de Spearman.

Es un problema de Asociación

V1: Ambiente organizacional

V2: Desempeño Laboral

2 variables medidas a nivel ordinal

Ho: $r_{v_1v_2} = 0$

Ha: $r_{v_1v_2} \neq 0$

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sí $p < 0.05$, entonces rechazar Ho

TABLA N° 8
CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES: AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y
DESEMPEÑO LABORAL

Correlaciones			Ambiente organizacional	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Ambiente organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,876**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	55	55

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

CONTRASTE DE HIPÓTESIS UTILIZANDO EL ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

B. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

I: PLANTEO DE HIPOTESIS

Ho: No Existe una relación significativa entre el Dinámica Institucional y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo s.a.c.

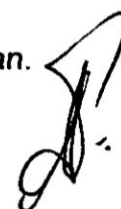
Ha: Existe una relación significativa entre el Dinámica Institucional y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo s.a.c.

I: CORRELACIONES

Consideraciones para seleccionar el coeficiente de correlación de Spearman.

Es un problema de Asociación

V1: Dinámica Institucional



V2: Desempeño Laboral

2 variables medidas a nivel ordinal

Ho: $r_{v1v2} = 0$

Ha: $r_{v1v2} \neq 0$

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sí $p < 0.05$, entonces rechazar Ho

TABLA N° 9

CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES: DINÁMICA INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

Correlaciones			Dinámica Institucional	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Dinámica Institucional	Coefficiente de correlación	1,000	,869**
n		Sig. (bilateral)		,000
		N	55	55

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

CONTRASTE DE HIPÓTESIS UTILIZANDO EL ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

C. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

I: PLANTEO DE HIPOTESIS

Ho: No Existe una relación significativa entre la Identidad Institucional y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo s.a.c.

Ha: Existe una relación significativa entre la Identidad Institucional y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo s.a.c.

I: CORRELACIONES

Consideraciones para seleccionar el coeficiente de correlación de Spearman.

Es un problema de Asociación

V1: Identidad Institucional

V2: Desempeño Laboral

2 variables medidas a nivel ordinal

Ho: $r_{v1v2} = 0$

Ha: $r_{v1v2} \neq 0$

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sí $p < 0.05$, entonces rechazar Ho

TABLA N° 10
CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES: IDENTIDAD INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

Correlaciones			Identidad Institucional	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Identidad Institucional	Coeficiente de correlación	1,000	,767**
n		Sig. (bilateral)		,000
		N	55	55

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

CONTRASTE DE HIPÓTESIS UTILIZANDO EL ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

D. HIPÓTESIS ESPECIFICA 3

I: PLANTEO DE HIPOTESIS

H₀: No Existe una relación significativa entre el Liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo s.a.c.

H_a: Existe una relación significativa entre el Liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo s.a.c.

I: CORRELACIONES

Consideraciones para seleccionar el coeficiente de correlación de Spearman.

Es un problema de Asociación

V1: Liderazgo

V2: Desempeño Laboral

2 variables medidas a nivel ordinal

H₀: $r_{v_1v_2} = 0$

H_a: $r_{v_1v_2} \neq 0$

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sí $p < 0.05$, entonces rechazar H₀



TABLA N° 11
TÍTULO: CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES: LIDERAZGO Y
DESEMPEÑO LABORAL

Correlaciones			Liderazgo	Desempeño o Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,730**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

CONTRASTE DE HIPÓTESIS UTILIZANDO EL ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

E. HIPÓTESIS ESPECIFICA 4

I: PLANTEO DE HIPOTESIS

H₀: No Existe una relación significativa entre el Relaciones Interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo s.a.c.

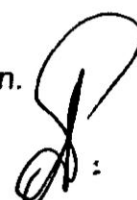
H_a: Existe una relación significativa entre el Relaciones Interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo s.a.c.

I: CORRELACIONES

Consideraciones para seleccionar el coeficiente de correlación de Spearman.

Es un problema de Asociación

V1: Relaciones Interpersonales



V2: Desempeño Laboral

2 variables medidas a nivel ordinal

Ho: $r_{v_1v_2} = 0$

Ha: $r_{v_1v_2} \neq 0$

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sí $p < 0.05$, entonces rechazar Ho

TABLA N° 12
CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES: RELACIONES
INTERPERSONALES Y DESEMPEÑO LABORAL

Correlaciones			Relaciones Interpersonales	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Relaciones Interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,829**
n		Sig. (bilateral)		,000
		N	55	55

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

VII.- DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta el problema, los objetivos y las hipótesis del trabajo de investigación, se llega a las siguientes discusiones:

1 La relación entre Ambiente Organizacional y el desempeño Está muy alta su correlación 86.70%, esto nos indica una correlación estadísticamente significativa entre Ambiente Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores, llegando a rechazar la hipótesis nula, y aceptar la hipótesis general planteada.

2 La relación entre Dinámica Institucional y el Desempeño Laboral de los trabajadores del Grupo económico Financiero Torres Araujo s.a.c. Es muy alta la correlación 86.90%, esto nos indica una correlación estadísticamente significativa entre dinámica institucional y el desempeño laboral de los trabajadores, llegando a rechazar la hipótesis nula, y aceptar la hipótesis específica 1 planteada.

3 La relación entre identidad institucional y el desempeño laboral de los trabajadores del Grupo económico Financiero Torres Araujo s.a.c. Esta alta correlación 76.71%, esto nos indica una correlación estadísticamente significativa entre identidad institucional y el desempeño laboral de los trabajadores , llegando a rechazar la hipótesis nula, y aceptar la hipótesis específica 2 planteada.

4 La relación entre liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores del Grupo económico Financiero Torres Araujo s.a.c. Esta muy alta correlación 73.00%, esto nos indica una correlación estadísticamente significativa entre liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores, llegando a rechazar la hipótesis nula, y aceptar la hipótesis específica 3 planteada.

5 La relación entre relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo sac.. Esta muy alta correlación 82.91%, esto nos indica una correlación estadísticamente significativa

entre relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores, llegando a rechazar la hipótesis nula, y aceptar la hipótesis específica 4 planteada

A handwritten signature in black ink, consisting of a large loop at the top and a smaller loop at the bottom, with a vertical stroke through the center.

VIII.- REFERENCIALES

1. Appley y Cofer Desarrollo Organizacional edic. Maier en Appley y Cofer, México 1990,
2. Alves y Acevedo (1999)
3. Beceiro García (2014)
4. Capital Humano 1995 – Competencias
5. Clima organizacional en el aula. 2006 [citado 18 May 2006]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>
6. Cerejido – Utsumi Beceiro Golcher 1980
7. Chiaventa (2011)
8. Cravino - (2006)
9. Davis(1981),<http://diagnosticoempresarial..//1981>
10. Ferreiro de Babot Pablo (2002) PAD –PIURA Escuela de Dirección
11. Folker Konosvski (1992)
12. García Solarte M. Ambiente Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración. 2009;(42):43-
13. Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J. Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. Colombia: McGraHill; 1996.
14. Gonçalves AP. Dimensiones del Clima Organizacional. 1997 [citado 4 Junio 2009]. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
15. Gonçalves AP Fundamentos del clima organizacional. Rio de Janeiro: Sociedad Latinoamericana para la calidad; 2001.
16. Golcher (2006)
17. Hodgest Atman (1994)
18. Internet (2003) Clima Laboral.google.com
19. Likert (cfr por Davis 1981) Litwin Stringer (cfr por Davis, 1981)
20. Mc Carthy (1999) French (1999)
21. Maeir cfr en Appley y Cofer, p 29



22. Maslow cfr en Appley y cfr, 1990
23. Megginson, Mosley y Pietro, 1988
24. Méndez C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario; 2006.
25. Ouchi W. Teoría Z. Bogotá: Editorial Norma; 1992.
26. OSSORIO – Y ESPINOZA (2017)
27. Reece y Brandt, 1990 Ambiente Organizacional en instituciones federales, ed. 2009
28. Robbins S. Comportamiento Organizacional. 8va ed. México: Prentice Hall; 1999.
29. Segredo Pérez AM, Reyes Miranda D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Correo Científico Médico de Holguín. 2004;8(3).
30. Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. INFODIR. 2007[citado 4 Junio 2008];4. Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc
31. Soto E. Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones. México: Thomson Learning; 2007.
32. Varela y Salgado (2010)
33. Valera y Flores Ochoa (2011)
34. Ytzumi (2003)



IX.- APÉNDICES

TABLA N° 13
POBLACION Y MUESTRA

Trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo sac.	Población	Muestra
Trabajadores en General	55	55
TOTAL	55	55

Cuadro elaboración propia

TABLA N° 14
VALIDACION DE EXPERTOS

EXPERTOS	Ambiente Organizacional		Desempeño laboral	
	Puntaje	%	Puntaje	%
Mg. Verónica Zevallos Gallardo	82	82 %	82	82 %
Mg. Miguel Paz Bazalar	80	80 %	80	80 %
Dr. Juan Moreno San Martín	81	81 %	81	81 %
Dra. María Huamán Mejía	82	82 %	82	82 %
Mg. Madison Huarcaya Godo	82	82 %	82	82 %
Promedio de validación	81.40	81.40 %	81.40	81.40 %

Fuente : elaboración propia



TABLA N° 15
DESCRIPCIÓN ESTADÍSTICA DE LAS VARIABLES AMBIENTE
ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

Estadísticos -Descriptivos	Dinámica Institucion al	Identida d Institucio nal	Lideraz go	Relaciones Interperson ales	Ambiente Organizac ional	Desempe ño Laboral
N	Válidos	55	55	55	55	55
	Perdido s	0	0	0	0	0
Mediana	20,00	21,00	21,00	42,00	104,00	146,00
Desv. típ.	2,320	1,774	1,880	3,446	8,605	15,209
Mínimo	16	18	17	35	86	116
Máximo	24	24	24	48	120	178

Fuente : elaboración propia



X.- ANEXOS

ANEXO N° 1

“EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL GRUPO ECONÓMICO FINANCIERO TORRES ARAUCO SAC Lima”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	TIPO DE INVESTIGACIÓN <i>Aplicada</i> <i>Correlacional</i>
¿Cuál es la relación existente entre el Ambiente Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo sac. Lima?	Establecer la relación existente entre el Ambiente Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo sac. Lima	Existe una relación significativa entre el Ambiente Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo sac. Lima	Ambienbte Organizacional Indicadores de la V.I. .- Compromiso con la institución .- Cooperación y ayuda mutua .- Monitoreo y supervisión .- Maneja un plan organizativo	Diseño de investigación No experimental, transversal y nivel correlacional



PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE DEPENDIENTE
1.- ¿Cuál es la relación existente entre la dinámica institucional y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo sac.?	1.- Analizar la relación existente entre la dinámica institucional y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo sac.?	1.-Existe una relación significativa entre la dinámica institucional y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo sac.?	Desempeño Laboral Indicadores de la V.D. .- Asistencia puntual .- Producción trabajo .- Evaluación .- interacción – .- Trabajo en equipo
2.- ¿Cuál es la relación existente entre la identidad institucional y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo sac.?	2.- Conocer la relación existente entre la identidad institucional y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo sac.?	2.- Existe una relación significativa entre la identidad institucional y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo sac.?	
3.- ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo institucional y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo sac.?	3.- Analizar la relación existente entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de	3.- Existe una relación significativa entre el liderazgo y el	
4.- ¿Cuál es la			

POBLACIÓN Y MUESTRA

- Población: 55
- Muestra: 55



<p>relación existente entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo sac.?</p>	<p>los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo sac.?</p> <p>4.- Establecer la relación existente entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo sac.?</p>	<p>desempeño laboral de los trabajadores de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo sac.?</p> <p>4.- Existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de los trabajadores del grupo económico financiero Torres Araujo sac.?</p>		
--	---	---	--	--



ANEXO N° 2

CUESTIONARIO SOBRE AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Estimado señor (a):

El presente documento es anónimo y su aplicación será de utilidad para el desarrollo de mi investigación, por ello se pide su colaboración:

Marque con un aspa "X" la respuesta que considere acertada con su punto de vista, según las siguientes alternativas:

S=Siempre	CS=Casi siempre	AV=A Veces	CN=Casi Nunca	N=Nunca
-----------	-----------------	------------	---------------	---------

	N°	Ítems	Índices				
			S	CS	AV	CN	N
Institucional	01	El Gerente se preocupa por mantener informado a los miembros del grupo económico financiero, con el fin mejorar la calidad del mismo.					
	02	Existe comunicación abierta y directa con la Gerencia.					
Identidad	03	Cuando el gerente necesita información las puede conseguir fácilmente.					
	04	El gerente crea una atmosfera de confianza en el grupo económico financiero					
	05	Tiene confianza necesaria para hablar con sus supervisores de comisiones acerca de materias relacionadas a su trabajo.					

	06	Se siente motivado (a) a capacitarse para mejorar sus capacidades cognitivas.					
Dinámica Institucional	07	Participa activamente en la toma de decisiones sobre asuntos laborales dentro del grupo económico.					
	08	Realiza acciones para generar cambio hacia una adecuada gestión.					
	09	Elabora proyectos de innovación.					
Liderazgo	10	Las órdenes impartidas por el gerente son arbitrarias.					
	11	El gerente fomenta un ambiente laboral adecuado.					
	12	Los esfuerzos del gerente se encaminan al logro de los objetivos del grupo económico financiero					

Fuente : elaboración propia



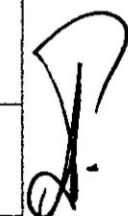
ANEXO N° 3
CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

Estimado Señor (a):

El presente documento es anónimo y su aplicación será de utilidad para el desarrollo de mi investigación, por ello se pide su colaboración:

Marque con un aspa "X" la respuesta que considere acertada con su punto de vista, según las siguientes alternativas:

		S=Siempre	CS=Casi siempre	AV=A Veces	CN=Casi Nunca	N=Nunca
N°	Ítems	Índices				
		S	CS	AV	CN	N
01	Propone alternativas ante situaciones problemáticas dentro del grupo económico financiero					
02	Se Expresa y valora la participación y aportes de los trabajadores del grupo económico financiero.					
03	Escucha y respeta las opiniones de los demás compañeros del Grupo económico financiero					
04	Promueven la construcción y aplicación de las normas de convivencia en el grupo económico financiero					
05	Asiste puntualmente a sus labores en el grupo económico financiero					
06	Cumple con el horario de labores en el grupo económico financiero					



07	Participa activamente en la toma de decisiones a realizarse en el grupo económico financiero					
08	Desarrollan sus funciones con autonomía en el grupo económico financiero					
09	Tiene compromiso de mejorar sus funciones en el grupo económico financiero de los trabajadores					
10	Se encuentra satisfecho con la labor que desempeña en el grupo económico financiero					
11	Expresa de manera directa y respetuosa sobre sus inquietudes ideas o divergencias.					
12	Comparten sus inquietudes y busca formas de aportar en el grupo económico financiero					

Fuente : elaboración propia

