

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA (FDS)

**"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL  
(Estudio realizado en empresa Perfiles y Materiales de Construcción Candelaria S.A. de la  
ciudad de Quetzaltenango)".**  
TESIS DE GRADO

**HEIDY NATALÍ SAC MEJÍA**  
CARNET 15354-06

QUETZALTENANGO, OCTUBRE DE 2014  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA (FDS)

**"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

**(Estudio realizado en empresa Perfiles y Materiales de Construcción Candelaria S.A. de la ciudad de Quetzaltenango)".**

**TESIS DE GRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES**

**POR  
HEIDY NATALÍ SAC MEJÍA**

**PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA**

**QUETZALTENANGO, OCTUBRE DE 2014  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS

VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO

SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. CARLOS DIONISIO OVALLE GRAMAJO

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

DRA. ILEANA JUDITH ARMAS GORDILLO DE RONQUILLO

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS:	ARQ. MANRIQUE SÁENZ CALDERÓN
SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS, S.J.
SUBDIRECTOR ACADÉMICO:	ING. JORGE DERIK LIMA PAR
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ



# Universidad Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

Quetzaltenango 12 de agosto de 2014

**Ing: Derik Lima Par**  
Sub-director Académico  
Facultades de Quetzaltenango.  
Universidad Rafael Landívar.

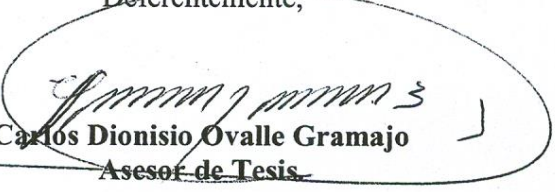
Respetable Coordinadora:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que en atención al nombramiento que se me hiciera en su oportunidad, procedí a asesorar el trabajo de tesis titulado: **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL”**, (Estudio realizado en depósito Candelaria S. A. de la ciudad de Quetzaltenango), realizada por la estudiante Heidy Natalí Sac Mejía, con carné número 1535406, previo a conferirle el título de **LICENCIADA EN PSICOLOGIA**.

El trabajo aludido es de suma importancia en virtud que el mismo es producto de una amplia investigación bibliográfica y trabajo de campo, el cual constituye un material de apoyo por tratar la relevancia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral, tanto para las autoridades del depósito Candelaria donde se realizó el estudio como a las empresas y psicólogos industriales y profesionales afines a la carrera, el mismo fue elaborado con las técnicas de investigación adecuadas, habiendo atendido la sustentante los lineamientos propuestos por el suscrito y los requisitos establecidos por la Universidad Rafael Landívar.

Por lo que a mi juicio está concluido y cumple con los requisitos establecidos para este tipo de investigación, por lo tanto solicito continuar con los procedimientos pertinentes para que emitan su dictamen correspondiente.

Deferentemente,

  
**Carlos Dionisio Ovalle Gramajo**  
~~Asesor de Tesis~~

*“En todo amar y servir”*



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 05563-2014

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante HEIDY NATALÍ SAC MEJÍA, Carnet 15354-06 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA (FDS), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 05764-2014 de fecha 13 de octubre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL  
(Estudio realizado en empresa Perfiles y Materiales de Construcción Candelaria S.A. de  
la ciudad de Quetzaltenango)".**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 21 días del mes de octubre del año 2014.



*Irene Ruiz Godoy*  
\_\_\_\_\_  
MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

## **Agradecimientos**

**A Dios:** Por darme el don de la vida y guiar mis pasos en todo momento.

**A mis Padres:** Por el inmenso apoyo que me han brindado en mi vida personal y profesional.

**A la Universidad**

**Rafael Landívar:** Gracias por abrirme las puertas para mi formación académica, y por permitirme vivir momentos felices e inolvidables con grandes personas.

## **Dedicatoria.**

- A Dios:** Por ser la luz que me ilumina, por darme la sabiduría necesaria para salir adelante y lograr una meta más en mi vida.
- A mis Padres:** Rigoberto Sac Chávez y María Luisa Mejía de Sac, por estar a mi lado en todo momento, los quiero con todo mi corazón, son muy importantes en mi vida y por sus consideraciones que han tenido hacia mi persona.
- A mi Hijo:** Hansel Samuel por ser la alegría de mi vida y la razón para luchar día a día, espero ser un ejemplo para su vida.
- A mi Hermana y su Familia:** Por estar siempre con migo y apoyarme incondicionalmente.
- A mis Amigas:** Ingrid Coyoy, Yazumy Morales, Marilyn Morales, Zucely Paxtor, por los grandes lazos de amistad que nos unen, por apoyarme cuando más las he necesitado.



## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Clima organizacional .....	10
1.1.1 Definición .....	11
1.1.2 Características de clima organizacional.....	12
1.1.3 Tipos de clima organizacional .....	24
1.1.4 Organizaciones y ambiente laboral.....	26
1.1.5 Cultura organizacional.....	27
1.1.6 Importancia de la higiene laboral en el clima organizacional .....	29
1.1.7 Seguridad en el trabajo en el clima organizacional .....	30
1.1.8 Factores negativos del clima organizacional .....	34
1.2 Desempeño laboral .....	38
1.2.1 Definición .....	38
1.2.2 Factores que influyen en el desempeño laboral .....	39
1.2.3 Motivación y desempeño laboral.....	40
1.2.4 Capacitación y desempeño laboral .....	46
1.2.5 Claves generadoras de un óptimo desempeño laboral .....	49
1.2.6 Análisis de puestos y desempeño laboral .....	51
1.2.7 Aspectos a considerar para mejorar el desempeño laboral.....	53
1.2.8 Incentivos laborales generadores de un mejor desempeño.....	54
1.2.9. Satisfacción laboral y su incidencia en el buen desempeño .....	57
1.2.10. Evaluación del desempeño laboral .....	58
1.2.11 Objetivos para la evaluación del desempeño.....	60
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>62</b>
2.1 Objetivos.....	64
2.2 Hipótesis .....	64
2.3 Variables .....	65

2.4	Definición de Variables .....	65
2.5	Alcances y limites.....	66
2.6	Aporte .....	67
<b>III.</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>68</b>
3.1	Sujetos.....	68
3.2	Instrumento .....	68
3.3	Procedimiento .....	68
3.4	Metodología estadística .....	69
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>78</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>85</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>86</b>
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>87</b>
<b>IX.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>90</b>
	Anexo I .....	90
-	Propuesta.....	90
	Anexo II .....	98
-	Cuadro de medición de variables.....	106
-	Escala de Likert. ....	107
-	Boleta.....	111

## **Resumen**

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la empresa Perfiles y Materiales de Construcción Candelaria S.A., de la ciudad de Quetzaltenango. Los sujetos que formaron parte de esta investigación fueron un total de 30 trabajadores, las edades están comprendidas entre 19 y 65 años, personas tanto de género femenino como masculino.

El tipo de investigación es descriptiva, la metodología estadística utilizada es la de método de proporciones de significación y fiabilidad. Para el propósito de esta investigación se aplicó una escala de likert la cual evaluó el clima organizacional, y una boleta de encuesta para evaluar el desempeño laboral.

El estudio concluye que el clima organizacional ejerce un alto grado de influencia en lo que concierne al desempeño laboral, por lo tanto según los resultados que los empleados van a demostrar en el trabajo será el reflejo del buen o mal clima que se propicia, por lo que no cabe duda que si la persona labora en un lugar en donde se siente a gusto y tranquilo va a brindar lo mejor de él y por ende será un ser eficiente y reflejara un buen desempeño en su labor.

Por lo tanto se recomienda fortalecer cada vez más los factores positivos del clima organizacional ya que ellos sin duda alguna favorecen el rendimiento laboral, ya que el empleado va a llevar a cabo con entusiasmo las funciones y tareas principales asignadas. Como aporte se creó una propuesta titulada Programa formativo para el desarrollo de un clima organizacional efectivo para el desempeño laboral, este incluye, charlas, conferencias, talleres.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas poseen varios retos, y uno de ellos es el poder lograr que las personas que trabajan en ellas se sientan en un lugar agradable, y así les permita desempeñar un trabajo eficaz. Es decir que desempeñen su labor en un clima idóneo según las necesidades y exigencias del trabajo.

El clima organizacional no es más que el entorno interno que existe entre los miembros de la organización, es un reflejo nítido de la vida interna de una empresa. Es uno de los factores que influye de gran manera en el desempeño laboral; si los empleados laboran en una organización en donde el clima de la empresa es agradable las personas van a cumplir cada día con las funciones, roles, obligaciones y responsabilidades que se les asignan de manera eficiente. No se debe olvidar que los empleados son parte fundamental para el desarrollo y el cambio positivo dentro de las organizaciones, de tal manera que un clima agradable de trabajo tendrá como resultado un buen desempeño laboral, tanto individual como colectivo.

Toda empresa debe observar minuciosamente que tipo de clima organizacional es el que prevalece en la institución; existen tres tipos los cuales son clima tipo autoritario, clima participativo-consultivo, clima de participación en grupo; algunos de ellos se refieren a un tipo de clima cerrado por lo que provoca que el clima de la institución sea desagradable y ello genera a la vez un deficiente desempeño laboral.

Para que exista un clima organizacional agradable es importante considerar las siguientes características los valores institucionales que deben sobresalir, buenas actitudes por parte de los empleados, líderes positivos, trabajo en equipo y algo sumamente importante la personalidad y comunicación. El trabajo en la vida del ser humano juega un papel muy importante, las personas por lo general pasan la mayor parte de su tiempo en la empresa en la que laboran, y esta depende de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, que sea satisfactoria y estimulante, o bien todo lo contrario. Si una organización no cuenta con un clima agradable genera desventajas frente a otras que si lo tienen. Va a existir un clima de trabajo positivo si los

empleados se encuentran incentivados; hoy en día este término es un elemento muy importante en la administración del personal, porque tiene gran influencia en lo que es el desempeño laboral, por lo que se requiere conocerla y más que ello dominarla.

Es de sumo interés que las empresas tomen en cuenta que el capacitar a sus trabajadores ayudará que tengan un mejor desempeño laboral. La capacitación hace a que el trabajador obtenga un crecimiento en aptitudes, destrezas, habilidades y así incrementar la eficacia en la realización de sus labores; en la actualidad todas las empresas compiten a través de su personal.

Es evidente que el clima organizacional mejora o empeora el desempeño de los empleados, por lo que es importante que todo clima proporcione flexibilidad, autoridad, obligaciones, recompensas, compromisos y sobre todo satisfacción personal.

Los incentivos laborales tienen que ser estrategias utilizadas por las organizaciones para que por medio de ellos se pueda incrementar el nivel de desempeño en los trabajadores, y al saber que con su esfuerzo y trabajo ayudan a que la empresa logre sus objetivos fijados y a cambio de ello serán retribuidos, ya bien sea de manera financiera con un pago extra al que reciben; o no financieros como el tener un ascenso, un reconocimiento por escrito, prestaciones entre otros.

El conocimiento del clima organizacional y de la gran relación que este tiene con el desempeño laboral, brinda información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, y así permitir introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los integrantes de la organización.

De acuerdo a lo antes mencionado es importante aclarar los conceptos de clima organizacional y desempeño laboral, para poder comprender de manera más profunda lo descrito, por lo que a continuación se presentan diferentes enfoques de tales términos según distintos autores.

Leiva (2006), en el artículo titulado Más que compañeros, amigos; publicado en el periódico Prensa Libre Guatemala, de fecha 26 de septiembre, menciona que desempeñarse en un clima

organizacional cordial es fundamental para mejorar el desempeño y reducir el estrés en todos los niveles.

Por lo general, las personas pasan la mayor parte del tiempo en la oficina, por eso una buena manera de crear un clima agradable es tomar un tiempo para saludar a los compañeros y conversar un momento con ellos, sin olvidar las responsabilidades de cada uno. La comunicación con todos permite un buen manejo de la información, genera aliados en el trabajo y fomenta la solidaridad, una opción para salir de la rutina es organizar una reunión de confianza tomar un café, hacer un viaje o simplemente ver una película, esto les permitirá conocerse más allá del entorno laboral.

Hoy más que nunca mantener un buen clima organizacional es un factor indispensable para que las empresas puedan alcanzar altos niveles y cumplir así los objetivos de crecimiento que se han propuesto.

Castro (2012), en la tesis *Influencia del clima laboral en el síndrome del burnout*, expone que la investigación se hizo con un universo de 50 empleados del área administrativa de una empresa de producción de la ciudad de Quetzaltenango, el objetivo del estudio fue el determinar la influencia del clima laboral en el síndrome del burnout en los colaboradores del área administrativa de una empresa de producción de la ciudad de Quetzaltenango.

El instrumento que se utilizó para determinar los resultados del estudio, fue la prueba psicométrica MBI (Maslach Burnout Inventory) la cual está compuesta por 22 ítems en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y hacia los clientes, su función es medir el desgaste profesional en cada uno de los colaboradores, para evaluar el clima laboral se realizó la aplicación de un cuestionario con escala de Likert que consta de 30 preguntas.

El diseño de la investigación fue de tipo descriptiva, así también por medio del estudio se comprobó que sí existe influencia negativa del clima laboral en la aparición de estrés, aspecto que en algún momento al no poder controlarse y saber sobrellevarlo, se puede convertir en el

síndrome del burnout. Conjuntamente con lo desarrollado, se estableció que los colaboradores no padecen del síndrome del burnout, sin embargo hay que tomar en consideración que un pequeño porcentaje de los encuestados, se encuentran en riesgo de padecerlo.

Al haber realizado el estudio se llegó a la conclusión que existe un cierto porcentaje de colaboradores que califican el clima laboral entre regular y malo, en los aspectos como la distribución de funciones, la falta de incentivos no necesariamente monetarios y la falta de ventilación en el área de trabajo aspectos que les afectan y esto hace que los resultados tengan variaciones. Se recomendó considerar la oportunidad de brindar mayor capacitación y motivación a sus colaboradores.

En revista Alto Nivel (2011), en el artículo titulado Tips para un buen clima laboral, disponible en internet, publicada el 23 de enero, se expone que cada día los empleados demandan un mejor ambiente de trabajo para realizar sus actividades. Crear un buen clima organizacional ayudará a que el trabajo de los empleados mejore y perciban a la empresa como un buen lugar para trabajar.

Sin duda un factor que influye fuertemente es la calidad directiva, por lo cual procura que los directivos de la empresa transmitan entusiasmo y creen buenas relaciones con valores como honradez, respeto y lealtad, adaptándose a las habilidades y emociones de sus empleados. Los empleados deben percibir que quienes encabezan la compañía pretenden lograr los objetivos de la organización y no sus metas personales, por lo cual función directiva debe basarse en los valores y el compromiso ético.

El segundo factor importante a desarrollar es la satisfacción en el puesto de trabajo, lo que quiere decir que las posiciones del organigrama estén ocupadas por las personas que tiene los estudios, habilidades y experiencia que requiere el puesto. No hay nada mejor que trabajar con personas que saben hacer su trabajo, así promoverá que los empleados reciban órdenes de sus jefes y trabajar con personas que tienen el mismo nivel de preparación para realizar las labores encomendadas.

Este tema también está relacionado con el espacio físico de trabajo y los hábitos de organización, limpieza y confort que pueda tener, se debe procurar que los lugares de trabajo sean accesibles, iluminados, ventilados entre otros.

Los reconocimientos son un aspecto importante, desde el clásico empleado del mes hasta el hombre más importante de la empresa son buenas opciones para reconocer a los empleados y crear buenas relaciones.

Rivas (2007), en la tesis Diagnóstico de clima organizacional en la unidad de administración de recursos humanos del organismo judicial de la república de Guatemala menciona que para tal estudio se tomó en cuenta a todos los integrantes de las diferentes secciones del organismo judicial, incluyendo a los jefes de cada sección y el coordinador de la unidad haciendo un total de 73 colaboradores a evaluar, el objetivo del estudio fue evaluar el clima organizacional de la unidad de administración de recursos humanos del organismo judicial de la República de Guatemala.

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado, denominado Instrumento de medición clima organizacional diseñado por el grupo de estudiantes de la séptima promoción de la carrera de psicología en recursos humanos de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala (1996). El instrumento consta de 70 preguntas de selección múltiple, diseñadas para medir el clima laboral en las empresas. La investigación utilizada fue de tipo descriptiva. Por medio del estudio se comprobó que la unidad evaluada posee niveles bajos en su clima organizacional, especialmente en aspectos como, logro y reconocimiento de objetivos, motivación del puesto de trabajo, comunicación, relación con el jefe inmediato, planes de carrera y desarrollo y riesgos. Se consideraron aceptables actores como ambiente físico de trabajo, trabajo en equipo y seguridad.

Al haber elaborado el estudio se llega a la conclusión que es necesario mejorar el ambiente físico de trabajo readecuando los espacios de trabajo y el mobiliario, así como la ventilación del lugar de trabajo, con el fin de mejorar las condiciones laborales y así lograr un mejor desempeño general de los empleados en sus puestos de trabajo, así también se recomendó realizar una



propuesta para el mejoramiento continuo del clima organizacional de la unidad de administración de recursos humanos, así como realizar un diagnóstico periódico del clima laboral en la unidad antes mencionada y en las demás unidades de la institución con el fin de lograr un clima organizacional que favorezca el buen desempeño de sus miembros en general.

En la revista Talento Humano (2011), en el artículo titulado Medición de clima organizacional disponible en internet, publicada el 9 de junio, dice que en el mundo de los recursos humanos se habla mucho sobre dicho tema. Que si es importante, que si es clave en el desarrollo de una empresa; que es la diferencia entre el éxito y el fracaso. Pero realmente se sabe qué es, sus beneficios y cómo se mide.

En palabras sencillas es, la percepción de los empleados sobre el ambiente que predomina en el trabajo. Este puede ser favorable, cordial o conflictivo. Para talento humano la red de los recursos humanos en México, es muy importante que el empresario ubique en que estatus está actualmente su clima organizacional. De esto depende el buen desempeño de la organización o la detección a tiempo de una crisis derivada del disgusto o malestar de la plantilla laboral.

Cómo se mide el estatus del clima laboral que se tiene, se puede medir por ejemplo a través de variables como el ausentismo que se tiene, accidentes laborales, retardos, quejas, falta de integración, metas cumplidas, entre otros. Los beneficios de medir correctamente el clima organizacional en una empresa es que permite evitar potenciales crisis.

Beteta (2008), en el artículo titulado Aumentar el rendimiento laboral, Tú puedes publicado en el periódico Prensa Libre Guatemala de fecha 24 de marzo, menciona que del trabajador depende acelerar el paso hacia el logro de sus metas profesionales. Pero la fórmula no consiste en correr a lo loco, y desgastar su imagen y al mismo tiempo agotar su energía física y mental, sino en aprovechar herramientas que tiene a su alcance para administrar bien el tiempo y optimizar su rendimiento.

Las empresas que intentan crecer y competir en el exigente mercado comercial actual, demandan de sus colaboradores cada vez mayor eficiencia. En el lado de los trabajadores, la tendencia es a adoptar empleos por períodos cada vez más cortos, por supuesto, con el ánimo de escalar a puestos de mayor relevancia o avanzar hacia la anhelada independencia. De ahí nace la importancia de proyectarse con esmero, y dejar a su paso por cada empresa buenas referencias y redes de apoyo, de las cuales en algún momento podría necesitar.

La mayoría de empresas aplica métodos de evaluación de desempeño para conocer el nivel de efectividad de cada colaborador y definir, a partir de éste, incrementos salariales y ascensos. De acuerdo con Susana Quezada, citada en el artículo, gerente general de consultores en recursos humanos y negocios, Conreci, uno de los sistemas más utilizados es la evaluación de desempeño 360 grados, la cual consiste en obtener retroalimentación acerca del trabajo de un individuo mediante la calificación de su superior, sus colegas y sus subalternos.

De acuerdo con Carola Rivano, citada en el artículo, gerente de planificación de la asociación de gerentes de Guatemala, la administración por resultados no enfatiza la necesidad de cumplir un horario, pero algunos gerentes consideran que una persona que no logra cumplir las tareas correspondientes en el horario establecido, es ineficiente.

Barrios (2009), en la tesis *Inducción como una herramienta para mejorar el desempeño laboral de los docentes del nivel medio de los centros educativos de la cabecera departamental de Totonicapán*, expresa que para el estudio se tomó en cuenta una población total de 94 sujetos estos fueron clasificados en 8 directores de ambos sexos comprendidos entre 20 y 50 años de edad, y 86 docentes de ambos sexos, de cuatro centros educativos privados del nivel medio. El estudio se realizó con el objetivo de establecer si se utiliza un manual de Inducción que mejore el desempeño laboral del personal docente del nivel medio de los centros educativos privados de la cabecera departamental del lugar antes mencionado.

Los instrumentos que se utilizaron para determinar los resultados fueron dos encuestas, una dirigida para directores y otra a docentes, de los centros educativos privados de la cabecera

departamental de Totonicapán, cada encuesta consta de 15 preguntas, la encuesta de directores incluye 8 preguntas de selección múltiple y 7 preguntas cerradas y la encuesta de docentes incluyen 11 preguntas de selección múltiple y 4 preguntas cerradas, con el fin de obtener información relevante acerca del manual de inducción, la investigación utilizada fue de tipo descriptiva. Al haber llevado a cabo el estudio se comprobó que en los centros educativos del nivel medio de la cabecera departamental de Totonicapán, no cuenta con un manual de inducción formal, que beneficie a los empleados y a la organización.

Se concluyó que de acuerdo a la carencia de un manual de inducción formal en las organizaciones, se propone una guía del manual de inducción para mejorar el desempeño laboral de los docentes del nivel medio de los centros educativos privados de la cabecera departamental de dicho lugar. Se recomendó dar a conocer a nivel organizacional la importancia de la inducción, con el fin de que los empleados le den interés necesario y no pase por alto la información y que logre mejorar el desempeño de cada uno.

Ruiz (2008), en el artículo titulado *Ética profesional y desempeño laboral* en revista venezolana de gerencia, vol 13 disponible en internet publicada en septiembre, refiere que para las organizaciones, el desempeño laboral no ha sido una novedad debido a que el individuo ha mantenido desde hace tiempo una relación con su trabajo. De tal forma, el desempeño laboral se puede entender como el mérito que puede mejorar tanto a las organizaciones como al personal que las conforman.

El desempeño es una apreciación por parte de los supervisores de una empresa de la manera como un empleado logra sus metas u objetivos, asimismo el desempeño laboral permite visualizar el punto hasta el cual un empleado puede realizar una labor; debe tenerse claro que el desempeño no solo incluye la producción de unidades tangibles sino también las no tangibles como lo es el pensar en forma creativa, inventar un producto nuevo, resolver un conflicto entre otros o vender un bien o servicio.

Arreaga (2010), en la tesis *Resistencia a la gestión de cambio y su influencia en el desempeño laboral*, menciona que los sujetos de estudio fueron cincuenta trabajadores, de los cuales treinta y

ocho eran de género masculino y doce de género femenino, la edad de los trabajadores oscilaba entre 18 a 52 años. El objetivo principal de tal investigación se basó en determinar la influencia de la resistencia al cambio en el desempeño de los trabajadores.

El instrumento que se utilizó en el estudio fue el Test Big Five Questions, BFQ, que abarca varios aspectos de la personalidad del ser humano. Este modelo propone cinco dimensiones básicas que son la extraversión, la amabilidad, la responsabilidad, el neuroticismo y la apertura a la experiencia o intelecto. El tipo de investigación que se utilizó fue descriptiva. Por medio del estudio se comprobó que la mayoría de trabajadores reflejan resistencia para poder adaptarse a nuevas tecnologías, retos que se presentan, por lo que se expone que no son capaces de aceptar el cambio, sino están envueltos en una rutina.

A la conclusión que se llegó al realizar la investigación fue que el bajo nivel de desempeño laboral dentro de una organización puede generar una reacción en cadena respecto a los demás recursos organizacionales, lo que a mediano o largo plazo puede tener consecuencias graves para la permanencia de la organización en el mercado. Por lo tanto se recomendó manejar un adecuado seguimiento al proceso de evaluación del desempeño, para que se convierta en una herramienta integral que detecte y modifique las brechas de desempeño del personal.

Navarro (2010), en el artículo titulado La satisfacción laboral y su importancia en revista de la construcción volumen 9, disponible en internet publicada en agosto, menciona que en la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora y desarrolla la suya propia.

Para un primer grupo de autores la satisfacción laboral hace referencia a un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. Así, por ejemplo Locke citado en el artículo la define como estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona, y para Muchinski, citado en este artículo es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo.

De esta forma, afirman que un trabajador se siente satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad. Para otro grupo de autores el concepto va más allá de las emociones y es descrito como una actitud generalizada ante el trabajo. Brevemente definida, una actitud representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno, es un estado preparatorio, una condición previa del comportamiento. La satisfacción laboral también se puede abordar desde dos perspectivas la unidimensional y la multidimensional. La primera se centra en la satisfacción laboral como actitud con relación al trabajo en general. La segunda, la aproximación multidimensional, considera que la satisfacción deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo, y que es posible medir la satisfacción de los sujetos en relación con cada uno de ellos.

Las dimensiones de la satisfacción laboral más mencionadas son las siguientes; la satisfacción con la supervisión, con la organización, con los compañeros de trabajo, con las condiciones de trabajo, con el progreso en la carrera, con las perspectivas de promoción, con la paga, con los subordinados, con la estabilidad en el empleo, la satisfacción extrínseca en general, la satisfacción con el tipo de trabajo, con la cantidad de trabajo, con el desarrollo personal y la satisfacción intrínseca general.

## 1.1 Clima Organizacional

### 1.1.1 Definición

Chiavenato (2007), indica que el concepto de clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización, se encuentra íntimamente relacionado con el grado de motivación que tienen los integrantes, se basa específicamente en las propiedades motivacionales del ambiente organizacional es decir a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así entonces el clima organizacional es favorable si proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y les eleva la moral. Es desfavorable si llega a

proporcionar frustración de esas necesidades, en realidad el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas.

La adaptación siempre va a ser distinta de una persona a otra, una buena adaptación indica poseer una buena salud mental. Una de las maneras de poder definir lo que es salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas, estas características suelen ser

- Se sienten bien consigo mismas.
- Se sienten bien en relación con las otras personas.
- Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

Cole y Gaynor (2005), dicen que el clima organizacional es un reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización, es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de tales situaciones. El clima como atmósfera psicológica global ayuda a entender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar el porqué de las reacciones de los grupos dígase así (su conducta, actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas emitidas por la dirección.

Una persona que ve y siente que el clima de la empresa en donde labora es grato indudablemente se va acoplar a ello y sin querer va a contribuir con su propia conducta a que este sea agradable, pero en el caso contrario las personas que laboran en una organización hacen críticas sobre el lugar de trabajo sin darse cuenta con sus comportamientos negativos colaboran a crear cierta insatisfacción y descontento.

Gómez (2004), menciona que todos los conceptos sobre la definición de clima organizacional, el que ha demostrado mayor provecho es el que usa como elemento esencial el de la impresión que el trabajador tiene de la estructura y procesos que se dan en un medio laboral, la importancia que tiene este enfoque se basa en el hecho que el modo de comportarse de un trabajador no es un resultado de los factores organizacionales que existen, sino que dependen mucho de la impresión que recibe el empleado de estos factores. Toda impresión que se obtenga depende mucho de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada individuo tenga con la empresa.

El clima laboral refleja la interacción entre características tanto de la persona como de la organización. Los elementos y estructuras del sistema organizacional dan lugar a una determinada satisfacción, en función a las percepciones de los miembros, y esta resultante genera que se produzcan ciertas conductas en las personas. Si bien es cierto que toda persona a su trabajo lleva en su ser a diario una variedad de pensamientos preconcebidos sobre su propio ser, sobre quien es, y que es lo que se merece, para que puesto es capaz, hacia donde debe ir la organización.

Por otro lado Garzón (2005), dice que uno de los factores determinantes de la productividad y al que normalmente se le concede menor importancia dentro del manejo de la empresa se le llama clima organizacional, al ambiente humano que predomina en el ambiente laboral. En él se funciona la comunicación, la integración, la aceptación, la tolerancia el reconocimiento y fundamentalmente, el respeto el espacio vital que se merece cada persona. Consiste básicamente entonces en el grado de satisfacción que poseen las personas por su centro de trabajo. Es importante recordar que las personas trabajan para

- Obtener los medios económicos para satisfacer sus necesidades.
- Desarrollarse laboral y humanamente.
- Obtener reconocimiento por su desempeño.
- Aprender nuevos conocimientos y experiencias.
- Sentirse participe de actividades importantes.
- Promoverse laboral y profesionalmente hacia puestos de mayor jerarquía y responsabilidad.

Es importante el darse cuenta que los acontecimientos en cualquier organización no se dan por casualidad, por lo regular las situaciones normalmente las hace la persona ya bien sea por sus aciertos o por sus errores, pero definitivamente son el resultado de los actos del propio ser. Por lo que el clima organizacional es producto directo de la interacción que se da entre las personas, sin embargo si bien es cierto que existe un espacio libre para que los trabajadores se expresen,

también es cierto que el clima responde a otro tipo de circunstancias, y no únicamente a las simples relaciones interpersonales.

### 1.1.2 Características de clima organizacional

Se presentan varias características, están identificadas en distintos aspectos que se mencionan a continuación

#### a) Los valores

Robins (2004), menciona que los valores toman una especial importancia por lo que se puede decir que son fruto del desarrollo intelectual del hombre porque con el paso del tiempo se ha permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para ser y no simplemente para existir diferenciándolo así de los animales. Por lo tanto se considera que los valores son los principios de conducta que orientan el actuar de la persona tanto en la sociedad como en el trabajo.

Los valores ejercen un elemento de juicio en el cual se transmiten las ideas de una persona como lo que es correcto y lo que no. Es importante mencionar que todo ser humano posee una jerarquía de valores en donde a cada uno de ellos se le da una importancia relativa.

García y Simón (2003), explican que los valores son sumamente importantes en lo que corresponde al comportamiento organizacional indudablemente constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones y porque influyen las percepciones. Los individuos entran a una organización con ideas preconcebidas de lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse, claro estas ideas no están libres de valor, al contrario contienen interpretaciones de ser ciertas o falsas. Además implica que ciertos comportamientos o resultados se prefieren sobre otro. Los valores generalmente influyen en las actitudes y en el comportamiento.



Los valores se convierten en un factor motivador tanto de las acciones como del comportamiento humano, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización y a la vez crean un sentido de identidad de los colaboradores con la misma.

Hay que tener claro que la misión y la visión deben estar firmemente apoyados por los valores ellos son la base para poder formar la cultura de trabajo la cual a su vez constituye la disciplina esencial para conducir el éxito en cualquier organización.

Los valores que deben sobresalir en las organizaciones son

- Respeto. Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad.
- Integridad. Se refiere a la total o amplia gama de aptitudes poseídas.
- Motivación. Es el impulso mental que da la fuerza necesaria para poder iniciar la ejecución de una acción y para mantenerse en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin.
- Adaptación. Proceso de internalización de modelos, valores y símbolos del medio social propio, a fin de participar en la conducta y los objetivos de dicho medio.
- Calidez. Se refiere a la cordialidad, al afecto humano.
- Solidaridad. Se entiende como la ayuda, el apoyo, la fraternidad y la empatía hacia quien sufre un problema o se encuentra en una situación desafortunada, o hacia quien promueve una causa valiosa.
- Trabajo en equipo. Consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que conforman, a su vez, un grupo de trabajo.
- Confidencialidad. Se refiere a la información que se confía a otra persona de modo reservado y que esta guarda y no puede divulgar.
- Espíritu de servicio. Las personas con espíritu de servicio entregan algo de sí mismas a la sociedad sin pedir nada a cambio.
- Compromiso institucional. Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.

## b) Actitudes

Kinichi y Kreitner (2003), afirman que las actitudes son enunciados de evaluación ya sean favorables o desfavorables con respecto a los objetos o a la gente o a los eventos. Reflejan cómo se siente la persona acerca de algo. Por ello si en algún momento el empleado hace mención que no le gusta su trabajo expresa su actitud acerca del trabajo.

Las actitudes no son lo mismo que los valores, aunque los dos tienen una estrecha relación. Se pueden mencionar tres componentes de una actitud estas suelen ser: cognición, afecto y comportamiento. Las actitudes como los valores son adquiridos por los padres, maestros y grupos de compañeros, en los primeros años de vida es en donde se inician a adoptar las actitudes de acuerdo con aquellos seres a los que se respeta y admira.

Davis y Newstrom (2003), exponen que las actitudes son sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto del entorno. Hace énfasis en que uno de los factores negativos que pueden tener las actitudes es la inadaptación laboral, esta se entiende como un grado de insatisfacción laboral, la actividad laboral debe estar saturada de satisfacciones ser lo más variada y estimulante posible pero no con un exagerado grado de exigencia que provoque estrés.

Son varios los factores que intervienen en la inadaptación laboral, entre ellos se pueden mencionar

- No se tiene una seguridad del trabajo que se realiza.
- Cambios de las condiciones de trabajo y de tecnología.
- Carencia de un papel definido y las muchas alternativas existentes en el trabajo.
- No se posee una esperanza de ascenso dentro de la organización.

- Cambios de actitudes de los empleados

El poder lograr que se produzcan cambios de actitudes en los trabajadores en ocasiones es difícil, si bien las posibles ganancias pueden hacer que el intentarlo valga la pena. En ocasiones es importante lograr en primer lugar el cambio de conducta de los trabajadores y después dejar que ello vaya seguido del cambio de actitud deseado. Si los gerentes desean cambiar las actitudes de los trabajadores en una dirección más amena son muchos los enfoques que se puede utilizar, entre ello se mencionan las siguientes premisas

- Hacer que el sistema de recompensas tenga estrecha relación con el rendimiento individual o grupal.
  - Establecer objetivos retadores con los trabajadores para que de esa manera se encuentren motivados para alcanzar ciertas metas y tengan la oportunidad de sentir satisfacción al poder lograrlos.
  - Definir con exactitud y de manera clara las expectativas de roles, de tal manera que los trabajadores que ponen empeño para superar la ambigüedad puedan alcanzarlo.
  - Controlarse y no atacar las actitudes de los trabajadores si no en su lugar escuchar y no estar a la defensiva ello permite ser más abierto al cambio.
  - Brindar retroalimentación continua para así mantener informados a los trabajadores acerca del nivel de rendimiento que han logrado.
  - Dar a conocer que se tiene una actitud de interés y consideración por los sentimientos del trabajador.
  - Permitirle a los trabajadores que formen parte en la toma de decisiones.
- Efectos de las actitudes de los empleados

Las actitudes son elementos de pronósticos razonablemente satisfactorios del comportamiento, las actitudes positivas en el trabajo ayudan en gran medida a pronosticar comportamientos constructivos, y las actitudes negativas a prepararse para los comportamientos indeseables. Si el trabajador no está satisfecho con su trabajo no se dedica a él de lleno, el compromiso que tiene con la compañía es bajo, y su estado de ánimo tenderá ser muy negativo y pesimista y por el mismo comportamiento ello generará una gama de consecuencias, los trabajadores no satisfechos pueden llegar a caer en el retraimiento psicológico, retraimiento físico, agresión.

### c) Liderazgo

Castrillo (2006), expone que el liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor fundamental que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y ayuda para que puedan alcanzarlos. El liderazgo es el motor que transforma el potencial en realidad.

El liderazgo es uno de los ejes primordiales en la administración, pero no es el único, el papel principal de un líder es ejercer influencia en los demás para que busquen por su propia voluntad objetivos claros y concretos.

Davis y Newstrom (2003), indican que el liderazgo y la motivación son dos aspectos paralelamente importantes en donde el primero mira al líder y el segundo a los seguidores, por lo que se dice entonces que el liderar es provocar motivación y ello conlleva a propiciar y mantener un buen clima organizacional. La manera de liderar está influenciada por el estilo personal del individuo incluyéndose así tanto los factores del temperamento como del carácter.

Para lograr éxito el líder debe ser capaz de entender el comportamiento del individuo, la jerarquía de necesidades y las problemáticas de la percepción social.

- Estilos de liderazgo

House citado por Davis y Newstrom cree que los líderes pueden manifestar dos o más estilos de liderazgo, por lo tanto él identificó seis estilos los cuales son

- Liderazgo directivo. Este tipo de líder guía el trabajo de los empleados les da a conocer que es lo que deben hacer y cómo lo deben hacer, planifica el trabajo que se lleva a cabo y ejecuta normas de rendimiento.
- Liderazgo sustentador. Es una persona que se interesa por el bienestar y las necesidades de los trabajadores, es comprensivo, amistoso y trata a todos de la misma manera no hace diferencias.
- Liderazgo participativo. Antes de tomar una decisión les consulta a los trabajadores y toma en cuenta las ideas que se dan.
- Líderes positivos. Pide sugerencias a los trabajadores antes de tomar una decisión, se acerca a los individuos para alentarlos.
- Líderes negativos. Son seres muy posesivos, les gusta ordenar, no dejan que los trabajadores piensen por su propia cuenta, no se piden las ideas de los empleados, este tipo de líder asume toda la autoridad y responsabilidad, tiende a amenazar y castigar si no se obedece, entre las ventajas que posee es que le permite tomar decisiones de una manera más rápida, pero entre sus desventajas está en que proporciona miedo a los empleados.

- Rasgos de un líder

- Sinceridad e integridad.
- Capacidad cognoscitiva.

- Motivación personal.
- Deseo de ser líder.
- Confianza en sí mismo.
- Conocimientos del negocio.
- Creatividad y originalidad.
- Carisma.
- Afectividad positiva (calidez).
- Flexibilidad y capacidad de adaptación.

- Características de un líder

Entre las características que debe tener un buen líder se encuentran

- Dedicación. Los líderes se encuentran comprometidos en conservar la organización y a que prospere la misma.
- Pasión. Un líder debe amar a la organización y sus objetivos, por lo cual anteponer las metas de la empresa a todo lo demás requiere pasión.
- Credibilidad. Los líderes hacen lo que dicen, la coherencia de las acciones y palabras es importante, también lo es la honestidad, un líder debe ser capaz de aceptar errores o defectos.
- Flexibilidad y disposición. Los líderes deben de ser personas tolerantes, el reto más grande para la tolerancia de acción y visión de un líder es tener claro que va a dejar ese rol a otro individuo y poseer la capacidad de llevarlo a acabo.

d) Trabajo en equipo

Wayne y Noe (2005), exponen que el trabajo en equipo es una condición de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de una manera positiva porque permite que

exista compañerismo, genera muy buenos resultados, y normalmente provoca entusiasmo y al mismo tiempo produce satisfacción en las tareas que a los trabajadores se les asigna.

Es de vital importancia que en los equipos de trabajo, se elaboren reglas, las cuales tienen que ser respetados por todos los miembros del grupo, estas reglas le indican a cada persona como debe ser su conducta, su relación con los demás. El trabajar en equipo beneficia no solo a la persona sino también a todos los seres involucrados, tiende a generar satisfacción y hará que los trabajadores sean personas más amigables, también se inculcará el respeto hacia las ideas que los demás tengan y a que se ayuden unos entre otros si en algún momento lo necesitan.

#### - Tipos de equipos

Muchinsky (2007), establece que el término equipo se ha utilizado en muchos contextos para describir tipos de operaciones de trabajo, como equipos de proyecto, equipos de ventas, equipos de productos nuevos entre otros.

Una de las formas de poder distinguir a un equipo de otro es por sus metas, aunque también se pueden diferenciar equipos por otros aspectos Larson y Lafasto citados por Muchinsky propusieron tres tipos básicos de equipo

- Los equipos de resolución de problemas se basa en que cada integrante del equipo tiene que tener una buena comunicación entre los miembros y que se exprese un alto nivel de unión, cada miembro debe saber que el equipo será fuerte y maduro al momento de enfrentar alguna situación problemática.
- Los equipos creativos son los responsables de experimentar nuevas probabilidades y alternativas con el fin de poder dar a conocer un producto o servicio nuevo.

- Los equipos tácticos estos son los encargados de realizar un plan claro y concreto, para llevarlo a cabo deben poseer una gran claridad de la tarea y una definición exacta del papel que tiene cada trabajador.

- Estructura del trabajo en equipo

Muchinsky (2007), dice que la estructura de un equipo incluye variables como el número de miembros, la composición demográfica y la experiencia de los miembros del equipo. La diferencia dentro de un equipo se basa en los miembros que tienen diferentes papeles o roles, los equipos efectivos están formados por individuos que desempeñan roles distintos en el equipo y los roles se encuentran establecidos tanto por la posición de capacidad mental y por las características de la personalidad seleccionada. Por lo tanto a continuación se presentan los papeles importantes que se deben identificar en un trabajo en equipo

- Un líder. El líder de equipo tiene que ser una persona que se responsabilice por el desempeño general del equipo, debe saber reconocer las debilidades y fortalezas de su equipo y asegurarse de que se utiliza de la mejor manera el potencial que cada miembro del equipo posee.
- Un moldeador. Conduce su atención al planteamiento de metas y a las prioridades, y pretende dar a conocer los resultados de las actividades del equipo.
- Un trabajador. Pretende lograr que se realicen las cosas y se transformen los conceptos y planes en procedimientos de trabajo prácticos y así lograr los planes acordados de manera satisfactoria.
- Un creador. Es aquel que da a conocer nuevas estrategias e ideas, trata la manera de encontrar nuevas formas posibles de poder solucionar problemas que puede enfrentar el equipo.



- Un vigilante. Evaluador el trabajo de este rol se basa en llegar a analizar ciertas problemáticas y a la vez en evaluar ideas y sugerencias de manera que el equipo pueda permanecer centrado en su tarea.
- Un facilitador de equipo. Brinda apoyo a los individuos, ayuda a compensar sus debilidades y mejora la comunicación entre los miembros a la vez se fomenta el espíritu de equipo.

#### e) La personalidad

Davis y Newstrom (2002), afirman que las personas tienen su propia manera de pensar y actuar su propio estilo. La personalidad por lo tanto se define como la combinación de características tanto físicas como mentales estables que proporciona identidad a la persona.

Esas características o rasgos que incluyen el aspecto externo pensamientos, actos y sentimientos son producto de la interacción de la genética con factores ambientales.

Uno de los aspectos que ayudan a formar la personalidad en la primera infancia es la familia, es la encargada de brindarle al niño las herramientas necesarias para poder integrarse más adelante a su grupo de amigos. Al formar parte de una organización todos los trabajadores han pasado por el proceso de socialización a tal grado que adquieren la personalidad que ellos consideran como buena, dentro de su cultura.

#### - Cinco grandes dimensiones de la personalidad

- Extroversión. La persona es platicadora le gusta sociabilizar y es afirmativa.
- Simpatía. La persona tiene un buen carácter, brinda confianza, le gusta ayudar, es buena.
- Conciencia. Es una persona a quien se le puede dar confianza, sabe que es lo que quiere, y es responsable.
- Estabilidad emocional. Es una persona tranquila, no se alarma por cualquier situación es segura de sí misma.

- Apertura a las experiencias. Es un ser de mente abierta, le invade la curiosidad, es intelectual y creativa.
- Personalidad y rendimiento laboral

De las cinco dimensiones se puede mencionar que la conciencia es la que tiene una gran relación con el rendimiento laboral y de capacitación. Las personas que poseen estos rasgos ven de una manera clara y con obligación y firmeza, y por lo regular tienden hacer mejor su trabajo que los que están faltos de ella. La extroversión se vincula con el éxito de los administradores y dígase también con los representantes.

- Estados de ánimo en el trabajo

Davis y Newstrom (2003), exponen que los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy variados, y pueden cambiar en un mismo día hora o minuto. Estas actitudes variables hacia el trabajo se llaman estados de ánimo en el trabajo.

Se pueden describir en un espacio que va de negativas (odio esta tarea) a positivas (estoy contento por este nuevo reto). Si los trabajadores poseen un estado de ánimo muy positivo hacia el trabajo es frecuente que demuestren energía, actividad y entusiasmo. Resulta de gran importancia para el gerente porque ayudará a brindar una mejor atención de servicio a clientes, menores faltas al trabajo, mayor creatividad, y cooperación interpersonal.

#### f) Comunicación

Chiavenato (2007), establece que las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. La comunicación es la transferencia de la información o de significado de una persona a otra.

Por medio de la comunicación todas las personas comparten sus conocimientos y sentimientos, por lo que se dice que se da el proceso de comunicación si hay por lo menos dos personas, una envía el mensaje y otra lo recibe, una persona sola no es capaz de poder comunicarse. Por lo tanto las organizaciones no pueden existir ni manejarse sin el elemento clave la comunicación, indudablemente es la base que integra y coordina todas sus partes.

- Comunicación grupal

Muchinsky (2007), expone que la comunicación grupal puede presentarse dentro de un círculo de calidad, un grupo de mejora continua, una reunión de trabajo, se presenta tanto en organizaciones inteligentes, como burocráticas en organizaciones pequeñas como en transnacionales.

La comunicación organizacional cubre las siguientes funciones

- Control. La comunicación con los que forman parte del grupo es la mejor manera posible de poder controlar ciertas conductas de los mismos.
- Motivación. Se refiere en dar a conocer a los trabajadores sus objetivos y las acciones que deben realizar para alcanzarlos.
- Expresión emocional. Es parte esencial del balance organización/persona que se debe tener en un trabajo, no solo es primordial alcanzar objetivos organizacionales sino también alcanzar la autorrealización del trabajador.

### 1.1.3 Tipos de clima organizacional

Existen tres grandes tipos de clima organizacional estos son

- a) Clima de tipo autoritario. Este tipo de clima se divide en dos subtipos los cuales son

- Autoritario explotador este clima se caracteriza porque el gerente no confía en sus empleados, no hay clima agradable porque en él hay miedo, las decisiones las toma únicamente el jefe.
- Autoritario Paternalista se caracteriza porque existe cierto grado de confianza entre la gerencia y los empleados, se motiva por medio de recompensas y castigos según lo amerita el trabajador, en este clima se juega con las necesidades sociales de los empleados, aunque a simple vista da la impresión que se trabaja en un ambiente agradable, y en realidad no lo es.

Los tipos de clima organizacional mencionados con anterioridad se refieren a un clima cerrado, existe una estructura rígida por lo que provoca que este sea desagradable.

#### b) Clima Participativo Consultivo

Este tipo de clima se identifica por la confianza que existe entre los jefes con los trabajadores, se les permite a los colaboradores tomar sus propias decisiones, se pretende satisfacer sus necesidades y se les asigna concretamente las funciones que debe desempeñar cada empleado.

#### c) Clima de Participación en Grupo

Este clima manifiesta una gran confianza en los trabajadores por parte de la administración, las decisiones no son tomadas solamente por los jefes sino que se incluye a todos los trabajadores de las distintas áreas de la organización, el aliciente en este tipo de clima es la participación, existe una amistad entre jefes y empleados y las responsabilidades se comparten.

Estos dos últimos tipos de clima organizacional corresponden a un clima abierto con estructura flexible y crean así un clima agradable dentro de la organización.

#### 1.1.4 Organizaciones y ambiente laboral

Chiavenato (2007), indica que una vez que se ha diseñado un modelo para visualizar la organización, solo falta saber cuál es el contexto en el que esta existe y funciona. Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío como sistemas abiertos operan en un ambiente que las envuelve y rodea. Se le llama ambiente a todo aquello que rodea externamente a una organización. Desde un punto de vista más amplio ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización. Para que el concepto de ambiente sea operable se definen dos estratos ambientales

- En ambiente en general (macroambiente).
- Y el ambiente laboral o ambiente de trabajo (microambiente).
- Ambiente en general o macroambiente

El ambiente en general está conformado por diversos elementos como lo son económicos, sociales, políticos, culturales, tecnológicos, legales, entre otros, que están presentes en el mundo y obviamente en la sociedad en general. Estas áreas crean un campo vigoroso compuesto por una corriente de fuerzas que chocan, cruzan, se juntan y llegan a provocar así reacciones y acciones, y en resultado inestabilidad y cambio.

- Ambiente de trabajo o microambiente

El ambiente de trabajo se refiere al tipo de clima más próximo de la organización, es decir es el ambiente específico de cada empresa. Cada organización posee su propio clima laboral del cual obtiene entradas y en el que basa sus salidas y resultados. El ambiente laboral proporciona oportunidades, recursos y medios, sin embargo también suele imponer desafíos, condiciones, demandas, amenazas por lo que se dice que es un arma de doble filo.

### 1.1.5 Cultura organizacional

Kinichi y Kreitner (2003), dicen que cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura, vivir en una organización trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional.

La forma en que los seres humanos se relacionan en la empresa, las actitudes destacadas de ellos, las aspiraciones y los asuntos importantes en la relación entre los miembros forman parte de la cultura organizacional.

Evans (2010), afirma que la cultura organizacional no es más que la representación de las normas informales, no escritas pero que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

Se puede decir que la cultura organizacional es un conjunto de creencias y hábitos que a la vez han sido elaboradas a base de normas, valores, actitudes y metas o deseos que poseen todos los integrantes de la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. No se siente o se ve en si misma sino a través de los efectos y consecuencias.

#### a) Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional muestra la forma en la que cada organización aprendió a manejar su ambiente, por lo que presenta seis características principales ellas son

- Regularidad. En los comportamientos observados la comunicación entre los trabajadores se caracteriza porque hacen uso de un mismo lenguaje, utilizan términos propios que solo ellos suelen entender y asimismo la utilización de rituales que van relacionados con los comportamientos y diferencias que cada uno de ellos posee.
- Normas. Son patrones de conducta en donde el cual se establecen las formas de cómo se deben de realizar las cosas.
- Valores predominantes. Son los valores que primordialmente identifican a la organización y que por lo tanto se desea que los colaboradores los compartan, para demostrar de esa manera cero niveles de ausentismo, y alto rendimiento.
- Filosofía. Son estrategias que fortalecen las creencias sobre cómo se debe tratar a los clientes y trabajadores.
- Reglas. Son lineamientos que se establecen y relacionan con la manera de comportarse dentro de la organización, los nuevos integrantes deben de conocer y aplicar esas reglas para así poder ser aceptados por los demás integrantes.
- Clima organizacional. Es el sentimiento que se transmite por el ambiente de trabajo, se basa en cómo se relacionan los integrantes, como es el trato que se dan unos con otros, como se atienden a los clientes, y como es la relación con los proveedores, entre otros.

#### b) Elementos de la cultura organizacional

La cultura organizacional suele transmitirse a los trabajadores de diferentes maneras, para que el trabajador pueda conocer y asimilar la cultura que rige en la organización a la que pertenece se debe estar enterado acerca de cuáles son los elementos más comunes, entre ellos se mencionan

- Historias. Se refiere a las anécdotas que han nacido en la propia organización basadas ya bien sea en fundadores, trabajadores, otros. Ellas sirven como ejemplo de ciertas decisiones primordiales que afectan la organización, esta quizá es la mejor manera de poder transmitir las normas y valores de la empresa.
- Rituales. Se refiere a la repetición de ciertas actividades que refuerzan los valores de la organización.

- Símbolos materiales. Se basa en el diseño y la disposición de la organización así como de los espacios, los muebles, los uniformes, y los privilegios administrativos, todos estos símbolos materiales le hacen ver a los trabajadores quien es el importante y de cuál es la conducta adecuada que debe adquirirse.
- Lenguaje. Cada organización o área de la misma utiliza un lenguaje propio el cual los hace diferentes a otros, ello permite identificar a los miembros de una determinada cultura o subcultura.

#### 1.1.6 Importancia de la higiene laboral en el clima organizacional

Chiavenato (2003), expone que la higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen tanto la salud física como mental y con las condiciones de bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física el sitio de trabajo constituye el área de acción de la higiene laboral e implica aspectos ligados a la exposición del organismo humano a agentes expertos como por decirse ruido, aire, temperatura, humedad iluminación y equipo de trabajo.

Un ambiente sano de trabajo genera condiciones físicas que operan de forma positiva sobre todos los órganos de los sentidos de la persona dígase así (vista, oído tacto olfato y gusto) desde el punto de vista de salud mental el ambiente de trabajo debe generar condiciones psicológicas y sociológicas sanas que procedan de manera favorable sobre la conducta de los individuos.

Los elementos del programa de higiene laboral se encuentran relacionados con

Ambiente físico de trabajo implica

- Iluminación es decir que la luz que se brinda debe estar basada según el tipo de actividad que se realiza.
- Ventilación es la eliminación de gases, humo, olores no agradables o uso de mascara.
- Temperatura proporcionar un nivel adecuado de temperatura.



- Ruidos eliminación de ruidos o utilizar algún tipo de protector para los oídos.

#### Ambiente psicológico de trabajo

- Excelentes relaciones humanas.
- Realizar diferentes actividades motivacionales y agradables a la vez.
- La gerencia tiene que ser democrática y participativa.
- Tratar de eliminar cualquier posible factor de estrés.

#### Sugerencias para tener saludable el ambiente de trabajo

- Asegurarse de que los trabajadores respiren aire fresco.
- Evitar en la mayor medida posible ciertos materiales que generen olores o toxinas.
- Brindar un ambiente libre de humo, prohibir el fumar o bien establecer un área especial para los que fuman.
- Instalar conductos limpios y secos. Porque si son húmedos los conductos que generan ventilación hacen a que aparezcan hongos.
- Ponerles atención a las personas en caso que presenten quejas, tomar nota y medida de reclamos en lo que respecta a la higiene en el trabajo.
- Brindarle a los trabajadores equipos adecuados, para evitar ciertos traumas físicos, hay que considerar que cada individuo es distinto por ello se debe asignar el equipo de trabajo acorde a sus características y habilidades personales individuales.

#### 1.1.7 Seguridad en el trabajo en el clima organizacional

Wayne y Noe (2005), afirman que la seguridad en el trabajo está relacionada con el goce de poseer un buen clima organizacional, se basa en la prevención de accidentes, prevención de incendios, y prevención de robos. Su finalidad es profiláctica porque anticipa los riesgos de accidentes para minimizarlos, la seguridad en el trabajo es un conjunto de conocimientos,

técnicas y actuaciones de tipo no médicas, y están encaminadas a eliminarlas o si no es posible, al menos a reducir los riesgos de obtener daños tanto materiales como personales.

Es lamentable el darse cuenta que solamente en algunas organizaciones la prioridad esencial es la seguridad laboral, en su mayoría se interesan más por tener altos niveles de ventas y ganancias mas no así el preocuparse por el bienestar físico de los trabajadores.

Prevención de accidentes, los accidentes son acontecimientos que no se esperan, aunque en algunas ocasiones son premisibles y no premeditados ni mucho menos deseados, causan un cierto daño considerable.

#### - Tipos de accidentes laborales

Los accidentes de trabajo suelen seleccionarse en distintas áreas, según sea la gravedad que estos presenten, por lo tanto ellos pueden ser

Accidentes sin incapacidad, se refiere a que después de que el trabajador ha sufrido un accidente sigue en su trabajo debido a que no tuvo ninguna consecuencia negativa en lo sucedido.

Accidentes con incapacidad, son los accidentes que generan una incapacidad para poder llevar a cabo el trabajo, se pueden clasificar en

- Incapacidad temporal, se basa en que por un cierto tiempo la persona no puede trabajar debido a que el accidente que sufrió provoco ciertos daños, pero su recuperación se da en menos de un año.
- Incapacidad parcial permanente, se refiere a que la persona sufrió un accidente muy grave, el cual provoco grandes secuelas como por decir perdida de cualquier miembro o parte de este perdida de la visión o reducción de un ojo, pérdida auditiva o reducción funcional del oído, entre otros. La recuperación es mayor de un año.

Causas de los accidentes de trabajo, por lo regular en todo accidente laboral están presentes los siguientes aspectos

- Agente. Objeto o sustancia (máquina sitio o equipo que se pueden proteger adecuadamente) directamente relacionado con la lesión como la mesa el martillo, otros.
- Condición de inseguridad. Se refiere a la condición física o mecánica del local de la máquina del equipo o de la instalación (que podría haber sido protegida o corregida) que conduce al accidente como piso resbaloso, aceitoso, mojado, máquina desprovista de protección, poca iluminación.
- Acto inseguro. Dejar de usar equipo de protección individual, o si se lleva a cabo algún servicio y el trabajador esta distraído o conversa con alguien más y no está concentrado en su actividad ahí ya sería pura negligencia propia.

La seguridad en el trabajo tiene que ser eminentemente preventiva, es importante el poder encontrar y reflexionar sobre las causas de origen y riesgo para que de esa forma se trate de desaparecerlas o disminuirlas a través de ciertas medidas, diseños, normas y otros mecanismos de seguridad.

- Como desarrollar un programa de seguridad en el trabajo

Al momento de desarrollar este tipo de programa es importante tomar en cuenta a todos los miembros de la organización para que de esa manera todos se involucren y den opiniones acerca de que tanto deben de colocar en el plan de higiene y seguridad, es importante que todos comprendan que ese plan va a ser de utilidad y beneficio para todos.

Reunir el apoyo necesario para implementar el plan, porque no es posible que ningún plan funcione por si solo es necesario tener a un líder que ofrezca recursos para desarrollar el plan y que así sea confiable.

- Definir los requisitos de higiene y seguridad tiene que tenerse claro que cada área de trabajo tiene distintas necesidades para atender requisitos de higiene y seguridad.
- Determinar cuáles son los riesgos que existen en el lugar de trabajo y al mismo tiempo identificar los problemas latentes de higiene y seguridad en el trabajo y así poder determinar qué medidas preventivas se deben de considerar.
- Modificar las condiciones de riesgo que existen, se debe procurar desaparecerlos disminuirlos o controlarlos a través de todos los medios que sean posibles.
- Educar a los trabajadores en técnicas de higiene y seguridad dicha situación tiene que darse de carácter obligatorio para todos los trabajadores, es importante que todos estén enterados de cómo realizar su trabajo de manera segura y comprender como debe utilizarse el equipo de seguridad.
- Garantizar el mantenimiento preventivo de los equipos y de las instalaciones.
- Constantemente se deben de realizar mejoras en el programa de seguridad para los trabajadores.

#### 1.1.8 Factores negativos del clima organizacional

En ocasiones en las organizaciones se maneja un clima organizacional desagradable debido a varias situaciones que el propio ser humano las provoca entre ellos se pueden mencionar

##### a) Conflicto

Chiavenato (2003), menciona que el conflicto puede ser un problema serio en cualquier organización, es un efecto disfuncional resultado de una comunicación pobre, una falta de apertura y confianza entre la gente y el fracaso de los gerentes de responder a las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

Es necesario evitar todo tipo de conflicto y para ello se necesita dirigir la atención a las causas que lo provocan y así poder modificar esos defectos con el fin de tener mejoras en el desempeño tanto de los miembros como de la empresa.

Davis y Newstrom (2002), establecen que el conflicto es toda situación en donde dos o más personas se encuentran en desacuerdo, es un proceso interpersonal que surge de contradicciones sobre las metas por alcanzar o los métodos que se utilizan para alcanzar esas metas. Los conflictos básicamente pueden tener dos efectos ellos suelen ser benéficos o perjudiciales.

Suelen ser de beneficio porque hacen que el individuo ponga su mayor interés y busque diversas formas que lo conduzcan a lograr mejores resultados, le da energía para ser más ingenioso. Pero va a ser perjudicial si el conflicto se da de manera continua entre los miembros, si estos ya se tornan muy graves pueden referirse ya a asuntos personales y no tanto así laborales, a nivel individual algunos llegarán a sentirse derrotados, mientras que otros resentirán la identidad lo cual provocará que se eleven los niveles de tensión personal.

Por otro lado Cole y Gaynor (2005), exponen que el conflicto debe evitarse pues indica un mal funcionamiento dentro del grupo, el conflicto tiene tanto un lado positivo como uno negativo, una amplia variedad de conflictos que la gente experimenta en las organizaciones son

- Incompatibilidad de las metas.
  - Diferencia entre la interpretación de los hechos.
  - Desacuerdos basados en las expectativas de comportamiento, entre otros.
- Técnicas para resolver el conflicto
- Solución del problema. Reunir a las personas que están en conflicto y enfrentarlas con el fin de poder identificar la problemática y poder resolverlo por medio del diálogo.
  - Metas de rango superior. Establecer una meta compartida la cual no se pueda lograr sin la ayuda de cada parte que se encuentra en conflicto.

- Expansión de los recursos. Se refiere a que si un conflicto surge a causa de carencias de recursos como dinero, espacio de oficina, oportunidades de ascenso, la expansión del recurso puede crear la solución de ganar-ganar.
- Evasión. Hacer caso omiso al conflicto y retirarse de él.
- Aplanamiento. Minimizar diferencias mientras se enfatizan intereses comunes entre las partes en conflicto.
- Compromiso. Cada parte que se encuentra en conflicto debe renunciar a algo de valor.
- Poderío autoritario humano. La gerencia hace uso de su autoridad para así poder resolver el conflicto y expresa sus aspiraciones a las partes involucradas.
- Alteración de las variables humanas. Se enfoca a la utilización de técnicas de cambio de conducta tales como el ejercicio de relaciones con los demás para que de esa manera se lleguen a alterar las actitudes y comportamientos que provocan el conflicto.

#### b) El estrés

Rojas (2005), menciona que es el efecto de la influencia en la persona de una serie de factores de distintas causas que afectan el sistema general y nivel fisiológico y conductual.

El estrés por lo regular hoy en día es también conocido como tensión es como una condición dinámica en donde una persona es confrontada con una oportunidad, un impedimento o demanda relacionada como lo que él o ella desean y para lo cual el resultado se percibe como algo inseguro a la vez que importante.

Davis y Newstrom (2003), establecen estrés como término genérico que se aplica a las presiones que las personas experimentan en la vida, si bien es cierto no todo estrés es negativo aunque

siempre suele verse en un ámbito negativo, la tensión también posee un valor positivo. Todo depende del grado de reacción del organismo, tan peligroso es un alto nivel de estrés, en ocasiones constituye un camino seguro a las enfermedades psicosomáticas como por ejemplo infartos, úlceras, gastritis, diabetes, hipertensión, entre otros.

Existen dos efectos básicos del estrés, uno puede ser benéfico y el otro dañino para el desempeño laboral, pero todo depende de su nivel, aunque si no existe ningún tipo de presión tampoco hay retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo, a medida que el estrés se incrementa el desempeño tiende a elevar debido que este ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir los requerimientos de trabajo.

Grandes enfermedades peligrosas han aparecido en el transcurrir de la humanidad, entre ellos se suelen mencionar la peste, la lepra, el sida, entre otros. Hoy en día hay un nuevo mal el cual es el estrés, este nuevo asesino es un grado de reacción al organismo ante toda presión que se tiene ya sea positiva o negativa, prácticamente todo es capaz de provocar estrés, dígase un ascenso, un despido, una preocupación económica, presión del tiempo, el tomar decisiones. Hoy en día el gran desafío que enfrentan las instituciones es el poder lograr un equilibrio acorde a la integración y la moral de sus recursos humanos.

Entre los elementos que pueden ser los generadores de estrés para la persona se pueden enlistar los siguientes

- Al ambiente. Como lo es la luz, el ruido, temperatura, vibración, movimiento. De igual forma la inquietud económica y la tecnología provoca cierto nivel de estrés porque en ocasiones los individuos no saben cómo usarla.
- Aspectos Individuales. Se hace énfasis en la grande carga de trabajo que se tiene, problemas de tipo familiar, económicos, y a la vez la misma personalidad del individuo influye en la carga emocional del empleado.

- Grupales. Se refiere a los conflictos, a la incongruencia de estatus, liderazgo inefectivo, insatisfacción.

La mayor parte de acciones que hacen activa a la sociedad actual son indudablemente estresantes.

a) Mala comunicación

Chiavenato (2007), afirma que el proceso de la comunicación humana está sujeta a muchos sucesos. Existen barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación entre personas, algunas de las variables que intervienen en el proceso de comunicación la afectan profundamente esto provoca que el mensaje tal como se envía sea diferente al mensaje que se recibe. Existen tres tipos de barreras para la comunicación humana

- Barreras personales. Se basa en ciertos obstáculos que hacen a que el mensaje no llegue de la misma manera en que se dio. Las barreras más comunes en el trabajo son el no saber escuchar bien, las emociones, las motivaciones, los sentimientos personales.
- Barreras físicas. Se refiere a que el proceso de comunicación se interrumpe pero es provocado por el ambiente, se puede distraer la persona al momento en que se abre una puerta por ejemplo, o también si hay distancia física entre las personas, o paredes que se interponen ante la fuente.
- Barreras semánticas. Son las distorsiones que se dan por el mal uso de símbolos o palabras por medio de los cuales se da la comunicación, ciertos gestos, símbolos o señales los demás le pueden dar un significado diferente y ello tiende a modificar su significado.

Además de la influencia de estas barreras la comunicación puede carecer de tres males que son



- Omisión. Se da por ciertas razones, se excluyen ciertos elementos esenciales en la comunicación por lo cual se genera que esta no sea completa o que el significado pierda su esencia.
- Distorsión. Se da a partir de una alteración en el mensaje o se realizan algunos cambios en su contenido los cuales afectaran el mensaje por completo porque hace a que pierda su significado real.
- Sobrecarga. Sucede a partir de que la información que se va a transmitir es muy larga y la persona no posee la capacidad necesaria para guardar la información, por lo tanto se le olvidan algunas situaciones y se transmite el mensaje de manera disfuncional. O ya bien sea a ella le transmiten el mensaje ya distorsionado.

## 1.2 Desempeño Laboral

### 1.2.1 Definición

Werther y Davis (2002), exponen que desempeño laboral es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, el desempeño es una actividad observable, medible y dinámica.

Si bien es cierto que una tarea es una orden de la acción laboral y la acción mediante la cual se realiza la tarea es el desempeño, es así también la acción de llevar a cabo un trabajo o una tarea para alcanzar un objetivo establecido por las organizaciones, ese trabajo se refiere tanto a actividades físicas como intelectuales que se llevan a cabo por trabajadores en una empresa.

Por lo tanto se entiende entonces que el desempeño laboral es el rendimiento y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que tiene a su cargo en el contexto laboral en el que se encuentra.

Chiavenato (2011), indica que el desempeño laboral es extremadamente situacional y varía de un individuo a otro, y a la vez de situación en situación, por lo que depende de innumerables factores condicionantes que influyen de gran manera.

El valor de las recompensas depende en gran medida del esfuerzo por lo que determinan el volumen del esfuerzo individual que el trabajador esté dispuesto a realizar. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para así él poder determinar cuánto vale la pena hacer cierto esfuerzo, a su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

Urquijo (2008), refiere que el desempeño tiene que ver con el modo como una persona cumple cada día con las funciones roles y obligaciones, responsabilidades exigidas por el cargo, o la posición que le ha sido asignada, en relación al cumplimiento de los fines del mismo y de la organización.

Es muy necesario tener presente que la función básica del trabajo de una persona es la de generar resultados, sin importar así cuál sea su posición o puesto de trabajo, toda organización espera siempre que algún empleado tenga algún tipo de utilidad, eso es lo que se requiere de él. Por lo que debe tenerse claro que para que estos resultados se obtengan la persona tiene que estar enterada que se espera de él, y a su vez recibir feedback, es decir, que alguien le explique cómo realizar su trabajo y a la vez ser recompensado por ello.

### 1.2.2 Factores que influyen en el desempeño laboral

Muchinsky (2007), expone que existen varios factores que intervienen en el desempeño de las funciones de los trabajadores, tales factores suelen ser

- Adecuación / ambiente de trabajo. Es muy importante que la persona se sienta cómoda en el lugar de trabajo ello tiende a provocar mayores posibilidades de desempeñar correctamente las funciones.
- La adecuación del empleado al puesto de trabajo. Consiste en incorporar en un puesto concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes

para desarrollar adecuadamente el puesto de trabajo y que además, esté motivado e interesado por las características del mismo.

- Establecimiento de objetivos. Es una buena técnica para motivar a los empleados, deben establecerse objetivos que se desarrollen en un determinado tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos, los objetivos deben ser medibles.
- Reconocimiento del trabajo. El reconocer el trabajo realizado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse a menudo de que al momento que hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce, sin embargo el primer error sí. Esta situación puede desmotivar de inmediato incluso al mejor de los trabajadores. Decirle al trabajador que su trabajo está bien hecho o mostrarle su satisfacción el hacérselo ver no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto, se siente útil y valorado.
- La participación del empleado. Si el trabajador participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también siente que forma parte importante en la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo sin lugar a duda él es el encargado de realizar el trabajo.
- 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.

### 1.2.3 Motivación y desempeño laboral

#### La motivación

Robbins (2004), menciona que es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad

individual. Como la motivación general concierne al esfuerzo hacia cualquier meta por lo tanto se estrecha el enfoque hacia las metas organizacionales a fin de reflejar el interés singular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos claves son esfuerzo, metas organizacionales y las necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad, por lo que si alguien se encuentra motivado se dedica con entusiasmo a lograr su meta. También es importante considerar la calidad del esfuerzo como una intensidad, el tipo de esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización. Una necesidad significa un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos, una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo.

Por tanto los empleados motivados están en un estado de tensión, para calmar esa tensión deben de realizar un esfuerzo mientras más grande sea la tensión más grande será el nivel de esfuerzo, si el esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad la tensión disminuye.

Se constituye que es posible también distinguir distintos tipos de motivación, sin olvidar el tomar en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderadamente la conducta de la persona, existen tres tipos de motivación las cuales son

La motivación intrínseca, se refiere a la satisfacción que siente la persona producida por la misma conducta o tarea que va a realizar.

La motivación extrínseca, es la que mueve a la persona, es decir es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.

La motivación trascendente, dada la condición de que el hombre por naturaleza es un ser social, muchos de los comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque este evita algo negativo para él.

- Teorías de la motivación:

Existen varias teorías de la motivación, cada una de ellas se encuentran constituidas por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta del individuo hacia ciertos objetivos, es por ello que a continuación se presentan algunas de ellas

a) Teoría de la jerarquía de las necesidades

La teoría de la motivación más conocida es la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, el formuló la hipótesis que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades estas son

- Fisiológica incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
- Seguridad incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
- Social incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
- Estima incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, como es status, el reconocimiento y la atención.
- Autorrealización el impulso de convertirse en lo que la persona es capaz de volverse, incluye el crecimiento, en lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con la persona misma.

Cada una de esas necesidades se satisface sustancialmente.

b) Teoría X y teoría Y

Douglas y McGregor propusieron dos posiciones distintas de los seres humanos una básicamente negativa nombrada teoría X y otra básicamente positiva nombrada teoría Y, después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo

y que el tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones.

De acuerdo con la teoría X las cuatro proposiciones adoptadas por los gerentes son

- A los empleados inherentemente no les gusta trabajar, y siempre que este sea posible tratan de evitarlo.
- Les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
- Los empleados evitaran responsabilidades y buscaran dirección formal siempre que sea posible.
- La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostraran muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos McGregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamo teoría Y

- Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- La persona ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
- La persona puede aprender a aceptar, a un buscar, la responsabilidad.
- La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente extendida en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

La teoría X admite que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos.

### c) Teoría de la equidad

Muchinsky (2007), refiere que esta teoría tiene bases perceptuales y sociales debido a que la motivación es una función de cómo se ve una persona así misma en comparación con otras, además dice que la motivación tiene un origen social más que biológico.

La teoría de la equidad tiene cuatro partes principales

- Debido a que es una teoría basada en la percepción, el sujeto se percibe así mismo en comparación con otros.
- Se postula que la persona se compara así misma con otro.
- Todos los recursos que la persona lleva al trabajo son el tercer componente en forma colectiva y estos se conocen como aportaciones. Las aportaciones incluyen la educación, inteligencia, experiencia, habilidad, nivel de esfuerzo, salud entre otros.
- Todos los beneficios que la persona deriva del empleo son el cuarto componente denominado en forma colectiva como resultados, y en ellos se incluyen lo que es el salario, beneficios, condiciones laborales, símbolos de posición, otros.

Esta teoría establece que la persona forma una igualdad de sus aportaciones y resultados y la compara con las percepciones de la igualdad de aportaciones/resultados del otro.

### d) Teoría del diseño del trabajo

Hellriegel y Slocum (2009), dicen que esta teoría propone que en su mayor parte, el locus de control para la motivación no está tanto en los individuos sino en el ambiente en donde se desempeña el trabajo. Por lo tanto esta teoría propone que dado el diseño apropiado de los puestos, el trabajo puede facilitar la motivación en los individuos. Todas las personas pueden estar muy motivadas dado un ambiente de trabajo que fomente el gasto de esfuerzo. La teoría propone que hay características o atributos de los puestos que facilitan la motivación.

En 1976, Hackman y Oldham citados por Hellriegel y Slocum propusieron el modelo de características del puesto que ejemplifica mejor este enfoque de la motivación, el modelo consiste en cinco partes principales que son

- Variedad de habilidad, el número de actividades, habilidades y talentos diferentes que requiere el puesto.
- Identidad de la tarea, se refiere al hacer un trabajo de principio a fin pero con resultados visibles.
- Significancia de la tarea, es el impacto del puesto en la vida o trabajo de otras personas ya sea dentro o fuera de la organización.
- Autonomía, es el grado de libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y determinar los procedimientos que proporciona el puesto.
- Retroalimentación de la tarea, el grado en que se van a llevar a cabo las actividades requeridas produce información directa y clara sobre la efectividad del desempeño.
  
- La persona dentro de la motivación laboral

Muchinsky (2007), refiere que tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan a la misma dirección, es claro que el trabajador depende de todas aquellas circunstancias que lo rodean a nivel personal y de la estructura de su personalidad se relacionara con su ambiente laboral.

Muchas veces se piensa equivocadamente que la motivación es un rasgo personal previamente determinado, es decir en que algunos la poseen y otros no. Tal elección haría considerar que un mismo individuo siempre será perezoso y falto de motivación. ¿Pero qué es lo que promueve en determinado momento a realizar mejor las actividades? Si el sistema está bien diseñado la respuesta es el trabajo, es una actividad productora de bienes y servicios, que funcionan en determinado momento como satisfactores de una o varias necesidades.



El trabajo constituye un medio de interacción el cual beneficia tanto a la persona como a la organización, y mejora o perjudica la calidad de vida que la persona consigue, por lo tanto en la medida en que el trabajo solucione y sirva como satisfactor de las necesidades inherentes del trabajador, el mismo mostrara una actitud de innovación y creatividad ante el trabajo que realiza; es decir en la medida en que los alicientes sean validados como satisfactorios, de los motivos estos despertaran y mantendrán la motivación.

Para que el trabajador realice su tarea adecuadamente existen una serie de elementos que influyen en la motivación laboral tales como

- Buenas condiciones laborales.
- Eliminación de tareas tediosas.
- Buena comunicación.
- Adecuada relación entre trabajador y puesto de trabajo.
- Colaboración del trabajador en el desarrollo de su tarea y delegación en la toma de decisiones.
- Reconocimiento y valoración del trabajo.
- Definición de objetivos.

#### 1.2.4 Capacitación y desempeño laboral

Aguilar (2004), menciona que la capacitación no es más que una actividad planeada y basada en necesidades reales que tiene una empresa, está orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador. La capacitación consiste en brindar al personal que labora en la empresa o al de nuevo ingreso una preparación en cierto tema, o ya bien sea en su área de trabajo, y así promover el mejoramiento del mismo.

La capacitación ayuda a que el trabajador pueda obtener un crecimiento en aptitudes y buen desempeño, destrezas y habilidades para así poder aumentar la eficacia en la realización de sus labores dentro de la organización, todo con el fin de conseguir un crecimiento tanto personal como para la misma organización.

Existen varias razones por las cuales una organización debe brindar capacitación a sus trabajadores, pero una de las más importantes es el contexto actual, ello se refiere a que se vive en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y enfrenta al ser humano constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por lo mismo se debe permanecer siempre actualizado. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno, ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más valioso su personal.

Las personas son importantes para las organizaciones y hoy en día más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, el éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Si el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la empresa.

La capacitación se suele dividir en tres grandes grupos

- Capacitación para el trabajo. Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.

Se divide a su vez en

Capacitación de pre ingreso, ella se realiza con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.

Capacitación de inducción, es una serie de actividades que ayudan a integrar a la persona a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.

Capacitación promocional, pretende brindar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

- Capacitación en el trabajo. Se basa en varias acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa.

Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

- Beneficios de la capacitación para las organizaciones

Entre los beneficios que tiene la empresa con la capacitación se pueden enumerar los siguientes

- Crear mejor imagen de la empresa.
- Mejora la relación jefe subordinado.
- Incrementa la moral de la fuerza de trabajo.
- Eleva la productividad y la calidad en el trabajo.

- Beneficios de la capacitación para los trabajadores

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están

- Aleja los temores de incompetencia.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Desarrolla un sentido de progreso.

#### 1.2.5 Claves generadoras de un óptimo desempeño laboral

Chiavenato (2011), dice que la excelencia del desempeño surge de forma natural media vez las personas comparten una misión y coinciden en los principios que las orientan. Covey citado por Chiavenato dice que existen siete claves para que converjan las misiones y objetivos de líderes y seguidores, las cuales son

Gozar de atribuciones. Se trata de despertar la fuerza y al mismo tiempo la energía interior de las personas de tal manera que se puedan satisfacer cuatro necesidades importantes que son

Vivir. La necesidad física de tener comida, ropa, casa, dinero y salud.

Amar. La necesidad social de relacionarse con los demás seres humanos, pertenecer, amar y ser amado.

Aprender. La necesidad mental de tener un sentido de propósito y de congruencia, de progresar y de contribuir.

Legar. Se refiere a la necesidad espiritual de dejar un legado, algo significativo que sea muestra de una existencia marcada por la realización y la integridad. Si deja de atenderse una o más de estas necesidades, la persona se siente incompleta y tiende a reducir su calidad de vida.

Acuerdos del desempeño para ganar-ganar. Es importante darle a conocer al empleado las expectativas en torno al trabajo, es decir los resultados deseados. Sin embargo ello implica especificar métodos o medios, se señalan directrices o principios pero se permite que los

procedimientos sean flexibles. Se hace una relación de los recursos disponibles, pero sin contar cuales son los que utiliza la persona.

Por último se definen indicadores de desempeño, límites de responsabilidad, parámetros de remuneración y consecuencias.

Nuevo papel del líder. El ofrecer apoyo, ayuda, capacitación y resolución de problemas, se basa en cuatro preguntas fundamentales las cuales son

¿Cómo marcha su trabajo?

¿Qué es lo que aprende?

¿Cuáles son sus objetivos?

¿Cómo se le puede ayudar?

El líder no asume el problema sino ofrece ayuda, crea condiciones de confianza, genera acuerdos de desempeño.

Retroalimentación de 360° los líderes así como todos los miembros de la organización, deben de someterse a la retroalimentación de 360° y recibir una evaluación anónima de su desempeño que incluya la opinión de todos los trabajadores de la empresa.

Autoevaluación y evaluación del equipo se refiere a que si las personas gozan de atribuciones, tienden a trabajar con acuerdos del desempeño y se orientan con base en la retroalimentación y poseen más capacidad para evaluar su propio desempeño.

Remuneración basada en el valor agregado en un ambiente de desempeño optimo, de motivación interna y de acuerdos de desempeño para ganar-ganar, las personas y los equipos incluso pueden decidir su propia remuneración con base en el principio del valor agregado. Ahí es en donde existe un grado elevado de confianza y de respeto por los acuerdos de desempeño. Las personas y los equipos son capaces de poder determinar con más eficiencia su remuneración.

Iniciativa los niveles de iniciativa personal pueden cambiar mediante se aumentan la capacidad, madurez y confianza. Los niveles de iniciativa son seis y ellos son

Esperar hasta ser llamado.

Preguntar.

Recomendar.

Actuar e informar de inmediato.

Actuar e informar periódicamente.

Actuar uno solo.

Lo esencial es combinar el nivel de iniciativa con la capacidad que posee cada persona.

#### 1.2.6 Análisis de puestos y desempeño laboral

Chiavenato (2011), expone que el puesto se conforma por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Un puesto consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos.

Según la posición del puesto del trabajador así será el nivel jerárquico que tenga, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Determinar la posición de un puesto significa establecer claramente cuáles son sus tareas a realizar.

En la descripción de puestos es importante establecer cuatro condiciones fundamentales

- Tener claro cuáles son las tareas u obligaciones que desempeña el trabajador.
- Saber realizar el conjunto de tareas y obligaciones encomendadas.
- A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad) es decir relación con su jefatura.
- A quien supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad) es decir relación con sus subordinados.

Para poder confiar los puestos a los trabajadores es importante tener claro que son personas capaces de realizar eficientemente las tareas asignadas y las obligaciones, es decir que la persona sea alguien que tenga los requisitos intelectuales y físicos para así poder desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse.

Los requisitos que se toman en cuenta para cualquier tipo de puesto son

- Requisitos intelectuales

Escolaridad indispensable.

Experiencia indispensable.

Adaptabilidad al puesto.

Iniciativa requerida.

Aptitudes requeridas.

- Requisitos físicos

Esfuerzo físico requerido.

Concentración visual.

Destrezas o habilidades.

Constitución física requerida.

- Responsabilidades que adquieren

Supervisión de personal.

Material, herramienta o equipo.

Dinero, títulos o documentos.

Relaciones internas o externas.

Información confidencial.

### 1.2.7 Aspectos a considerar para mejorar el desempeño laboral

Villa y Caperan (2010), indican que para lograr rendir eficientemente en el trabajo es muy importante mantener una vida privada en orden, pero no siempre eso es posible, por lo que se dice que es importante procurar mantener los problemas personales fuera de la empresa para así rendir de la mejor manera.

A continuación se exponen varias premisas a considerar para mejorar el rendimiento laboral

Entusiasmo. Sentir entusiasmo por lo que se realiza es importante para tener un rendimiento alto, el entusiasmo hace que la persona se sienta bien, aumenta su motivación y disfruta lo que hace, la falta de entusiasmo puede deberse a que su trabajo no le guste o que se encuentre demasiado estresado y que el trabajo que antes tanto le gustaba le resulte una carga.

Actitud positiva e inteligencia emocional. Mantener una actitud positiva como manejar adecuadamente las emociones, resultan ser muy importantes en el trabajo. Si se expresa un estado emocional visiblemente alterado, puede generar cierto rechazo por parte de los demás trabajadores, si se es una persona muy pesimista puede generar que los compañeros de trabajo no se sientan cómodos al momento de realizar alguna actividad con él.

Establecer metas, organización y manejo de tiempo. Para poder llegar a un lugar es necesario tener claro hacia dónde se dirige. Por ello trazarse metas puede ayudar a aumentar el rendimiento y proporcionar una sensación de dirección.

Es adecuado el lugar de trabajo. Esta es una duda que puede resultar incómoda debido a que en ocasiones abre la posibilidad de que la persona considere una renuncia o ya bien sea que busque cambios totalmente diferentes en su metodología de trabajo, sin embargo si no se encuentra del todo motivado, ello puede ser un factor de mucho peso. Es necesario que la persona analice que su lugar de trabajo sea acorde a sus intereses y a su personalidad.



Socializar sí, pero no más de la cuenta. Varias actividades sociales en el trabajo pueden perjudicar el rendimiento y sobrecargarse de compromisos, las mejores ideas muchas veces surgen a solas y luego se enriquecen poniéndolas en común. Por ello es recomendable que solo se asista a las reuniones, charlas, entre otros que sean verdaderamente necesarios.

La comunicación. Cómo el trabajador se comunica con los demás puede ser un factor de suma importancia para aumentar la productividad en ciertos aspectos del trabajo. Si se es una persona amable y mantiene buenas relaciones, la convivencia en la empresa será positiva y puede que sus compañeros estén más disponibles para ayudarlo.

#### 1.2.8 Incentivos laborales generadores de un mejor desempeño laboral

Bob (2005), refiere que los incentivos son premios otorgados por la organización para el empleado, con el fin de reconocer el trabajo y el esfuerzo que realiza, demuestra el carácter recíproco de la relación de intercambio existente entre la persona y la organización. Ofrece su aportación, esfuerzo y trabajo, sumamente valioso para los objetivos para la producción, y dan estímulos a manera de pagos por los servicios prestados.

Dentro de la organización los trabajadores valoran los estímulos que se les dan conforme a la capacidad que ellos tengan para satisfacer sus necesidades, de ahí se debe a que no todos los estímulos generan el mismo tipo de respuesta en los trabajadores, si ellos sienten justa cierta retribución se logra establecer un equilibrio entre contribuciones y estímulos.

Los incentivos o recompensas pueden clasificarse a su vez como financieros y no financieros. La palabra incentivo se usa como argumento para impulsar las metas del trabajador por parte de la empresa, si en algún momento el incentivo da como resultado la satisfacción del trabajador y el logro de la meta, conlleva también a la satisfacción del jefe, por lo que se puede decir que el área trabaja con éxito.

- Incentivos financieros

Se puede afirmar de manera definitiva que tanto el hombre como las organizaciones han exagerado en la importancia del dinero por lo que se llega a creer así que es el único y más importante incentivo dentro de la empresa, pero realmente no es así, por lo que existen algunas teorías sobre el papel del dinero en el desempeño laboral

El dinero como reforzador. El dinero se ve como un reforzador condicionado general asociado generalmente a la satisfacción de las necesidades básicas.

El dinero como alivio de la ansiedad. La persona aprende a sentir ansiedad ante la presencia de una serie de situaciones, al no tenerlo manifiesta que tal cosa no se puede comprar; de esa forma el ser humano empieza a ver el dinero como una forma de disminuir la angustia al no tenerlo.

El dinero como incentivo condicionado. Si se tiende a asociar de manera repetida el dinero con incentivos primarios, este a su vez adquiere un valor de incentivo condicionado al relacionarlo con otro tipo de incentivos.

El dinero como instrumento. El dinero adquiere valor para la persona en la medida en que este le sirve para poder adquirir ciertos aspectos como seguridad, tranquilidad, prestigio, entre otros.

- Incentivos no financieros

Los incentivos no financieros conforman otro de los elementos para poder motivar el desempeño de los trabajadores, que aunque se relacionan indirectamente con los incentivos financieros y tienen cierta dependencia y relación con el dinero, son vistos por el trabajador como algo muy distinto a una retribución directa por su trabajo. Estos tipos de incentivos se clasifican en dos grandes grupos que son incentivos no financieros de higiene e incentivos no financieros motivadores.

## Incentivos no financieros de higiene

Entre los incentivos no financieros de higiene se pueden mencionar los siguientes

Seguridad. Es la oportunidad que se le da al trabajador de contar con un trabajo estable y condiciones adecuadas para poder llevarlo a cabo.

Clima de trabajo. Excelentes relaciones interpersonales entre el trabajador y sus compañeros.

Relación supervisor-empleado. Existe una buena interacción entre el trabajador y su superior.

Condiciones generales de trabajo. Se refiere a situaciones que rodean al desempeño laboral como el color, ruido, ventilación, espacio, entre otros.

- Incentivos no financieros motivadores

Entre los incentivos no financieros pero que son motivadores para los trabajadores se encuentran

Comparación salario o escalafón.

Ascensos.

Reconocimiento por escrito, puede darse a través de diplomas, memorándum, o constancias de participación.

Reconocimiento verbal, se basa en brindarles palabras de estímulos a los trabajadores por el buen desempeño.

Reconocimiento económico, puede ser por medio de dinero, vales o prestaciones económicas al buen desempeño.

Prestaciones, se refiere a todos aquellos servicios a los que se hace merecedor el trabajador, por el simple hecho de pertenecer a la empresa dígase así el tener acceso a servicios médicos, vacaciones, días festivos, pensión, entre otros.

### 1.2.9 Satisfacción laboral y su incidencia en el buen desempeño

Robbins (2002), dice que satisfacción laboral es el grado de placer que un empleado obtiene de su trabajo, la reacción afectiva de un empleado al puesto se basa en una comparación de los resultados actuales esperados o merecidos, la forma en que los empleados se sienten en relación a su puesto es muy variable.

Se dice que el trabajo de una persona es mucho más que las actividades obvias como el de archivar documentos, esperar a sus clientes o bien de manejar un camión. Todo trabajo requiere la interacción con los compañeros de trabajo, con los jefes, implica también el seguir y respetar las reglas y políticas de la organización. También es importante recordar que se deben cumplir con estándares de desempeño. Aceptar condiciones de trabajo que en ocasiones no son las esperadas o merecidas, y en otros casos que sí lo son, esto significa que la evaluación de un trabajador da a conocer que tan satisfecho o insatisfecho está en su trabajo.

Entre los factores más importantes que ayudan a la satisfacción en el trabajo son en primer lugar el reto del trabajo, los premios e incentivos, las condiciones favorables de trabajo y compañeros que gusten apoyar. A ello también es necesario agregar la importancia de una buena personalidad, la compatibilidad con el trabajo y la disposición genética del individuo.

La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional, este incluye aquellos elementos que existen en el entorno laboral y a través de los cuales el sujeto puede percibir claramente la realidad organizacional en la que está inmerso.

Existen una serie de factores que influyen en la satisfacción laboral, entre ellos se pueden mencionar

- Satisfacción en el trabajo
- Buena disposición del trabajador para realizar sus tareas de la mejor manera posible.
- La existencia de diferentes tipos de actividades en el desarrollo del trabajo del individuo.

- Adecuada definición de su puesto de trabajo.
  - Libertad para el sujeto, en cuanto al desarrollo de sus tareas y en la aplicación de diversos métodos de trabajo.
  - Oportunidad de formación para el sujeto, respecto a su puesto de trabajo.
  - Solución oportuna de los conflictos que puedan seguir.
  - Adecuada retroalimentación sobre su rendimiento laboral.
  - Grado de influencia de los demás compañeros de la organización, en cuanto al desarrollo de su trabajo.
- Como los empleados expresan la insatisfacción

La insatisfacción del empleado se puede manifestar de diversas formas las más usuales son

Salida. La persona insatisfecha tiende a abandonar la organización, trata de buscar otro lugar en donde le puedan dar un puesto que se merezca.

Expresión. Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones y tratar de incluir las sugerencias de mejoras, la discusión de problemas con superiores.

Lealtad. Esperar de manera paciente pero con ánimo a que mejoren las condiciones incluye hablar a favor de la organización y esperar a que la administración haga lo que crea conveniente.

Negligencia. Esperar pasivamente que empeoren las condiciones y suele incluirse el ausentismo repetido o la impuntualidad.

#### 1.2.10 Evaluación del desempeño laboral

Díaz y Rodríguez (2005), afirman que se puede definir la evaluación de las personas como un instrumento o procedimiento que se desea valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento, actitudes y capacidades de los trabajadores de una organización en vistas a lograr

una gama de objetivos que permitirán adquirir provecho a todas las partes involucradas es decir organizaciones e individuos.

Desde siempre pero de una manera informal sin utilizar ningún sistema o método determinado las organizaciones siempre evalúan a su personal, ello se lleva cabo con el fin de poder distinguir a los trabajadores buenos y no tan buenos. La evaluación formal de los trabajadores apareció como un resultado del proceso de cambio socioeconómico que han sufrido las organizaciones, en donde el control, la gestión y seguimiento de los resultados tecnológicos económicos y humanos ejercen un papel esencial para su viabilidad.

En esta ocasión en donde el capital humano es una pieza clave de éxito se hace necesaria la necesidad de optimizar estos recursos, por ello surgió la necesidad de crear métodos de evaluación y valoración de las personas con el fin, a través de lo operativo disminuir resultados, conductas y actitudes hacia los fines estratégicos de la organización. La evaluación se hace sobre la base de

El trabajo desarrollado.

Los objetivos fijados.

Las responsabilidades asumidas.

Las conductas observadas.

La evaluación del desempeño genera ventajas no solo a la organización sino que también le brinda cierto conocimiento al jefe sobre su personal, y a la vez la motivación que este posee. La evaluación del desempeño tiende a centrarse en las características o cualidades del trabajador durante su actividad.

Tal vez se puede pensar que es indebido que un supervisor juzgue a sus trabajadores, pero se debe tener claro que esto siempre se hace de manera indirecta, pero tiende a resultar más objetivo y valioso si se realiza de manera sistematizada, que se cuente con un objetivo claramente

especifico el cual va ayudar a la validez y firmeza de sus evaluaciones y correcta manejo de sus conclusiones.

La evaluación se enfoca a una serie de elementos los cuales están básicamente dirigidos a lograr mejoras en el desempeño de un puesto, por lo tanto se puede resumir en los siguientes aspectos

Ayuda a distinguir a los trabajadores que realmente realizan su trabajo de aquellos que solamente lo fingen.

Permite reconocer a los trabajadores que se restringen a respetar a sus autoridades, y aquellos que son eficientes y realizan algo más de lo que se les pide.

El fomentar la supervisión continua sirve mucho de motivación para el trabajador ayuda a que él pueda realizar cada día mejor su trabajo.

El poder lograr tener identificados a los trabajadores, le facilita al jefe dar una respuesta rápida en el momento en que se tenga que subir de puesto a los mismos.

El llegar a observar de manera continua el trabajo de los empleados permite conocer ciertos aspectos de su personalidad como lo es la iniciativa, la previsión, la responsabilidad, el entusiasmo, la creatividad, la cooperación, entre otros.

#### 1.2.11 Objetivos de la evaluación del desempeño

Díaz y Rodríguez (2005), definen que el fin general es suministrar una valoración exacta de la eficiencia con que se hace el trabajo a partir de esa información se tomará cierta determinación que afectara o beneficiara el futuro de cada trabajador.

Los objetivos de la evaluación del desempeño se clasifican en dos aspectos por los cuales se encuentran los objetivos operativos y los objetivos estratégicos.

- Objetivos operativos

Estimular al trabajador, para que haga mejor su trabajo.

Detectar las necesidades de formación.

Facilitar normas o reglas para fijar la remuneración anual.

Restablecer las explicaciones del puesto de trabajo.

Detectar el nivel de acoplamiento persona-puesto.

Proporcionar un sistema de doble vía de comunicación.

Validar los programas de selección.

Desean un sistema que reconozca a los que tienen probabilidad de progresar y a los que habitualmente rinden poco y a quienes se deben de exhortar a que se retiren de la empresa.

Tanto el gerente como los que trabajan en el departamento quieren disponer de información objetiva y completa para tomar decisiones acerca de incrementos salariales, promociones, transferencias y terminaciones de contrato.

- Objetivos estratégicos

Innovar los estilos de liderazgo entre los superiores.

Instruir la conducta del trabajador hacia determinados factores deseados.

Conseguir los elementos básicos para la planificación de los planes de carrera.

Gratificar al personal que haya arribado a su techo profesional.

Evaluación general del potencial humano de la organización.

Potenciación de sistemas de comunicación dentro de la empresa.

Igualdad interna en los métodos de gratificación.



- Por qué se evalúa el desempeño

Dessler (2009), dice que el desempeño de los trabajadores se evalúa por cuatro razones las cuales son las siguientes

Primero desde un punto de vista práctico, la mayoría de los patronos a un fundamentan sus decisiones de pagos y ascensos a través de las evaluaciones de sus trabajadores.

Segundo las evaluaciones juegan un papel integral en la evolución de la administración del desempeño del patrón, no tiene mucho sentido transformar las metas estratégicas del patrón en objetivos específicos para los trabajadores si no se observa constantemente el desempeño.

Tercero la evaluación permite que el jefe y el subordinado ejecuten un plan para modificar cualquier imperfección y también para fortalecer las cuestiones que el empleado hace correctamente.

Cuarto las evaluaciones deben de poseer una finalidad útil para la planeación de carrera, brindan la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a partir de la expresión de sus fortalezas y flaquezas.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo actual existen diversas empresas que tienden a competir a través de su personal por ser el recurso más valioso que poseen, pero en determinado momento algunas de ellas dejan de ser productivas, y en muchas ocasiones se preguntan sobre el porqué de tal situación, esto es debido a varias causas, y una de ellas y quizá la más importante es porque no se fomenta un buen clima organizacional, tal aspecto provoca que en muchas ocasiones los trabajadores tengan una baja identificación y lealtad con la empresa, que existan problemas al momento de trabajar en equipo, dificultades en las relaciones interpersonales, brindan mala atención al cliente, entre otros. Por lo tanto estas conductas y acciones surgen debido a que los empleados no se desenvuelven en un ambiente grato; no se sienten felices ni motivados y tal aspecto llega a provocar en ellos insatisfacción laboral y por consiguiente un desempeño deficiente.

Debe tenerse claro que del buen desempeño de cada uno de los trabajadores depende el éxito y la efectividad de la empresa, por lo que resulta sumamente importante que los jefes o propietarios de las organizaciones le den mucho énfasis al clima organizacional, es necesario que las personas desempeñen su trabajo en un lugar en donde se sientan contentos, y así puedan dar lo mejor de ellos.

Por lo general cuando se contrata a nuevo personal la mayoría de ellos llegan con mucho entusiasmo, con ideales y expectativas pero todas esas ideas que llevan desaparecen desde el momento en que se dan cuenta que no encuentran un clima organizacional positivo para su desempeño profesional, el hecho de pensar que se tiene que ir a trabajar en un lugar en donde impera la envidia, el egoísmo, malas miradas, impedimentos que colocan los propios compañeros, entre otros, provocan que el empleado se sienta en un clima de trabajo tedioso y por la misma circunstancia el rendimiento laboral tiende a ser deficiente; la persona trabaja porque tiene que cumplir con su obligación y no porque realmente lo quiera hacer.

El clima organizacional repercute favorablemente en la percepción del recurso humano, y hace racional muchas actitudes que unen a las personas, porque de cierta manera condicionan su forma de pensar, sentir y actuar.

Por lo anteriormente expuesto surge la pregunta

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral?

## 2.1 Objetivo General:

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral.

### Objetivos Específicos:

Evaluar como es el clima organizacional que percibe el personal que labora en empresa Perfiles y Materiales de Construcción “Candelaria”.

Identificar los factores positivos y negativos que influyen en el clima organizacional.

Establecer como los factores positivos o negativos del clima organizacional ejercen cierta influencia en el alto o bajo desempeño laboral.

Proponer posibles soluciones para la mejora y mantenimiento de un clima organizacional adecuado para el personal de empresa Perfiles y Materiales de Construcción “Candelaria”.

## 2.2 Hipótesis:

H1. El clima organizacional es un factor condicionante para el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Perfiles y Materiales de Construcción “Candelaria”.

Ho. El clima organizacional no es un factor condicionante para el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Perfiles y Materiales de Construcción “Candelaria”.

### 2.3 Variables:

Clima organizacional.

Desempeño laboral.

### 2.4 Definición de variables:

Clima organizacional

Chiavenato (2007), indica que el concepto de clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización, se encuentra íntimamente relacionado con el grado de motivación que tienen los integrantes, se basa específicamente en las propiedades motivacionales del ambiente organizacional es decir a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así entonces el clima organizacional es favorable si proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y les eleva la moral. Es desfavorable si llega a proporcionar frustración de esas necesidades, en realidad el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas.

Desempeño laboral

Werther y Davis (2002), exponen que desempeño laboral es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, el desempeño es una actividad observable, medible y dinámica. Si bien es cierto que una tarea es una orden de la acción laboral y la acción mediante la cual se realiza la tarea es el desempeño, es así también la acción de llevar a cabo un trabajo o una

tarea para alcanzar un objetivo establecido por las organizaciones, ese trabajo se refiere tanto a actividades físicas como intelectuales que se llevan a cabo por trabajadores en una empresa.

#### 2.4.1 Definición operacional

##### Clima organizacional

Por medio de la presente investigación se pretende proporcionar un parámetro a nivel general acerca de la percepción que los trabajadores tienen dentro de la empresa Perfiles y Materiales de Construcción Candelaria S.A., de la ciudad de Quetzaltenango. Para ello se utilizó una escala de Likert la cual consta de veinticinco ítems que se consideraron importantes para evaluar la variable.

##### Desempeño laboral

Para poder rectificar que tan bajo o alto es el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Perfiles y Materiales de Construcción Candelaria S.A, se aplicó una boleta de encuesta con dieciséis interrogantes las cuales fueron contestadas por todos los trabajadores de las áreas que conforman la organización.

#### 2.5 Alcances y límites

##### Alcances

El estudio se realizó con el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa Perfiles y Materiales de Construcción Candelaria S.A., en la ciudad de Quetzaltenango, las áreas son: personal administrativo, gerencia, sala de ventas, bodega, vigilancia, limpieza y conductores.

##### Límites

Escases de bibliografía reciente en las diferentes bibliotecas universitarias.

Otra limitante fue la falta de tiempo y disposición por parte de los colaboradores para contestar los instrumentos que se aplicaron esto más que todo se dio en el área de carga y con los conductores de camiones, por lo que algunos tuvieron que llevárselas a sus hogares, y otros hacer un espacio en la hora de salida para poder responder.

## 2.6 Aporte

A la sociedad, para que las empresas actuales le brinden mayor énfasis al clima organizacional ya que es un factor importante que repercute en el alto o bajo desempeño de cada trabajador. Así también como ejemplo para que ayude con la información recabada, y se puedan dar a conocer nuevas ideas que ayuden a mejorar las condiciones en las que se desenvuelven los trabajadores.

A la empresa, para que a través de dicha investigación se puedan mejorar ciertos factores que se encuentran débiles en determinados aspectos que repercuten en el clima organizacional y que por consiguiente alteran en gran medida el desempeño de los trabajadores, de esa forma poder hacer que el personal labore en un lugar excelente el cual les permita lograr tener un desarrollo integral y poder ver a la empresa como una segunda familia.

A los trabajadores, para que puedan realizar sus labores en un ambiente digno y así ser más eficientes y brindar excelentes resultados, y al mismo tiempo puedan desarrollarse tanto personal como profesionalmente y cada día puedan ser mejores.

A los estudiantes, de la Universidad Rafael Landívar para que la mencionada investigación les sirva como fuente de consulta o antecedente al momento en que desean indagar acerca de determinado tema.

### **III. MÉTODO**

#### 3.1 Sujetos

Los sujetos que formaron parte de esta investigación fueron un total de 30 trabajadores, proceso en el cual no se tomó una muestra sino a todo el universo que labora en la empresa Perfiles y Materiales de Construcción Candelaria S.A de la ciudad de Quetzaltenango. Las edades están comprendidas entre 19 y 65 años, personas tanto de género femenino como masculino. El nivel académico de ellos está comprendido en nivel universitario, diversificado, básico, primaria y algunos que no poseen ningún grado académico.

#### 3.2 Instrumentos

Para el propósito de esta investigación se aplicó una escala de likert la cual evaluó el clima organizacional, y una boleta de encuesta para evaluación del desempeño laboral, las mismas fueron elaboradas en su momento por la investigadora con ayuda del asesor y otros profesionales. Los instrumentos antes mencionados se aplicaron con el propósito de recabar información sobre como el clima organizacional que se genera en la empresa influye de manera favorable o desfavorable en el desempeño de los empleados y como proporciona un nivel elevado o bajo de ventas.

#### 3.3 Procedimiento

- Elaboración de sumarios.
- Autorización del punto de tesis.
- Investigación y redacción de antecedentes.
- Elaboración del índice.
- Desarrollo del marco teórico.
- Planteamiento del problema.
- Objetivos.
- Hipótesis.

- Definición de variables.
- Elaboración del método.
- Introducción.
- Investigación de campo.
- Elaboración de los resultados obtenidos del proceso estadístico y discusión de resultados.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones basadas en los objetivos de estudio.
- Estructuración y elaboración de la propuesta.
- Referencias bibliográficas.
- Anexos.
- Elaboración del resumen.

### 3.4 Diseño

El diseño de investigación es de tipo descriptiva por lo que según Achaerandio (2012), se consideran como descriptivas aquellas investigaciones en la que los fenómenos, grupos, objetos que se estudian pueden ser observados y medirse realmente. Además es objetiva, imparcial, emplea procedimientos objetivos y rigurosos al recolectar los datos y analizarlos.

### 3.5 Metodología estadística

No se utilizó ninguna fórmula para hallar la muestra porque se tomó en cuenta a toda la población que integra dicha empresa.

Para tabular los datos obtenidos se utilizó el método de fiabilidad y significación de proporciones.

Se adaptó el nivel de confianza al 95% que equivale (1.96).



Error típico de proporciones.

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{p \cdot q}{N}}$$

Hallar razón crítica de proporciones.

$$R_c = \frac{p}{\sigma_p}$$

Razón crítica.

$$R_c > < 1.96$$

Fiabilidad

Nivel de confianza 95% = Z 1.96

Error de proporción

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{p \cdot q}{N}}$$

Error muestral

$$E = p * 1.96$$

Intervalo confidencial

$$I.C = P + E = Ls$$

$$I.C = P - C = Li$$

#### IV. PRESENTACION DE RESULTADOS.

En los cuadros que se presentan a continuación se encuentran los resultados que se obtuvieron en el desarrollo del trabajo de campo, para ello se utilizó una escala de Likert que contiene 25 preguntas que miden el clima organizacional, se aplicó a 30 adultos de género masculino y femenino entre las edades de 19 y 65 años trabajadores de la empresa Perfiles y Materiales de Construcción Candelaria S.A., del municipio de Quetzaltenango.

No	Item	F	%	P	q	$\sigma p$	E	Li	Ls	Rc	Sig	Fiable
1	Siempre	25	83	.83	.17	.07	.14	.69	.97	11.85	Si	Si
	Casi siempre	4	14	.14	.86	.06	.12	.02	.26	2.34	Si	Si
	A veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Necesita mejorar	1	3	.03	.97	.03	.06	-.03	.09	1	No	Si
2	Siempre	15	50	.50	.50	.09	.18	.32	.68	6	Si	Si
	Casi siempre	9	30	.30	.70	.08	.16	.14	.46	4	Si	Si
	A veces	4	13	.13	.87	.06	.12	.01	.25	2.17	Si	Si
	Necesita mejorar	2	7	.07	.93	.05	.10	-.03	.17	1.4	No	Si
3	Siempre	17	57	.57	.43	.09	.18	.39	.75	6.34	Si	Si
	Casi siempre	3	10	.10	.90	.05	.10	0	.20	2	Si	Si
	A veces	8	27	.27	.73	.08	.16	.11	.43	3.38	Si	Si
	Necesita mejorar	2	7	.07	.93	.05	.10	-.03	.17	1.4	No	Si
4	Siempre	13	43	.43	.57	.09	.18	.25	.61	4.77	Si	Si
	Casi siempre	6	20	.20	.80	.07	.14	.06	.34	2.86	Si	Si
	A veces	7	23	.23	.77	.08	.16	.07	.39	2.88	Si	Si
	Necesita mejorar	4	13	.13	.87	.06	.12	.01	.25	2.16	Si	Si

No	Ítem	F	%	p	q	$\sigma p$	E	Li	Ls	Rc	Sig	Fiable
5	Muy adecuado	16	53	.53	.47	.09	.18	.35	.71	5.88	Si	Si
	Adecuado	11	37	.37	.63	.09	.18	.19	.55	4.12	Si	Si
	Regular	2	7	.07	.93	.04	.08	-.01	.15	1.75	No	Si
	No adecuado	1	3	.03	.97	.03	.06	-.03	.09	1	No	Si
Limpieza	Muy adecuada	16	54	.54	.46	.09	.18	.36	.72	6	Si	Si
	Adecuada	9	30	.30	.70	.08	.16	.14	.46	3.75	Si	Si
	Regular	5	16	.16	.84	.07	.14	.02	.30	2.29	Si	Si
	No adecuada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Olores	Muy adecuado	10	34	.34	.66	.09	.18	.16	.52	3.78	Si	Si
	Adecuado	15	50	.50	.50	.09	.18	.32	.68	5.55	Si	Si
	Regular	3	10	.10	.90	.05	.10	0	.20	2	Si	Si
	No adecuado	2	6	.06	.94	.04	.08	-.02	.14	1.5	No	Si
Ruido	Muy adecuado	7	24	.24	.76	.08	.16	.08	.40	3	Si	Si
	Adecuado	8	26	.26	.74	.08	.16	.10	.42	3.25	Si	Si
	Regular	14	46	.46	.54	.09	.18	.28	.64	5.11	Si	Si
	No adecuado	1	4	.04	.96	.04	.08	-.04	.12	1	No	Si
6	Siempre	6	20	.20	.80	.07	.14	.06	.34	2.86	Si	Si
	Casi siempre	3	10	.10	.90	.05	.10	0	.20	2	Si	Si
	A veces	6	20	.20	.80	.07	.14	.06	.34	2.86	Si	Si
	Rara vez	15	50	.50	.50	.09	.18	.32	.68	5.56	Si	Si
7	Siempre	23	76	.76	.24	.08	.16	.60	.92	9.5	Si	Si
	Casi siempre	6	20	.20	.80	.07	.14	.06	.34	2.86	Si	Si
	A veces	1	4	.04	.96	.04	.08	-.04	.12	1	No	Si
	Necesita mejorar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Siempre	6	20	.20	.80	.07	.14	.06	.34	2.86	Si	Si
	Casi siempre	7	23	.23	.77	.08	.16	.07	.39	2.5	Si	Si
	A veces	1	4	.04	.96	.04	.08	-.04	.12	1	No	Si
	Rara vez	16	53	.53	.47	.09	.18	.35	.71	5.89	Si	Si

No	Ítem	F	%	p	q	$\sigma p$	E	Li	Ls	Rc	Sig	Fiable
9	Siempre	3	10	.10	.90	.05	.10	0	.20	2	Si	Si
	Casi siempre	2	7	.07	.93	.05	.10	-.03	.17	1.4	No	Si
	A veces	20	66	.66	.34	.09	.18	.48	.84	7.34	Si	Si
	Rara vez	5	17	.17	.83	.07	.14	.03	.31	2.43	Si	Si
10	Siempre	19	64	.64	.36	.09	.18	.46	.82	7.11	Si	Si
	Casi siempre	9	30	.30	.70	.08	.16	.14	.46	3.75	Si	Si
	A veces	2	6	.06	.94	.04	.08	-.02	.14	1.5	No	Si
	Necesita mejorar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Siempre	26	86	.86	.14	.06	.12	.74	.98	14.33	Si	Si
	Casi siempre	1	4	.04	.96	.04	.07	-.03	.11	1	No	Si
	A veces	3	10	.10	.90	.05	.10	0	.20	2	Si	Si
	Necesita mejorar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Siempre	3	10	.10	.90	.05	.10	0	.20	2	Si	Si
	Casi siempre	1	3	.03	.97	.03	.06	-.03	.09	1	No	Si
	A veces	16	54	.54	.46	.09	.18	.36	.72	6	Si	Si
	Nunca	10	33	.33	.67	.08	.16	.17	.49	4.12	Si	Si
13	Siempre	18	60	.60	.40	.09	.18	.42	.78	6.67	Si	Si
	Casi siempre	8	26	.26	.74	.08	.16	.10	.42	3.25	Si	Si
	A veces	1	4	.04	.96	.04	.08	-.04	.12	1	No	Si
	Necesita mejorar	3	10	.10	.90	.05	.10	0	.20	2	Si	Si
14	Siempre	17	57	.57	.43	.09	.18	.39	.75	6.33	Si	Si
	Casi siempre	8	27	.27	.73	.08	.16	.11	.43	3.38	Si	Si
	A veces	2	6	.06	.94	.04	.08	-.02	.14	1.5	No	Si
	Necesita mejorar	3	10	.10	.90	.05	.10	0	.20	2	Si	Si
15	Siempre	21	70	.70	.30	.08	.16	.54	.86	8.75	Si	Si
	Casi siempre	7	24	.24	.76	.08	.16	.08	.40	3	Si	Si
	A veces	2	6	.06	.94	.04	.08	-.02	.14	1.5	No	Si
	Rara vez	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

No	Ítem	F	%	p	q	$\sigma p$	E	Li	Ls	Rc	Sig	Fiable
16	Siempre	24	80	.80	.20	.07	.14	.66	.94	11.42	Si	Si
	Casi siempre	5	16	.16	.84	.07	.14	.02	.30	2.29	Si	Si
	A veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Rara vez	1	4	.04	.96	.04	.08	-.04	.12	1	No	Si
17	Siempre	12	40	.40	.60	.09	.18	.22	.58	4.45	Si	Si
	Casi siempre	9	30	.30	.70	.08	.16	.14	.46	3.75	Si	Si
	A veces	7	24	.24	.76	.08	.16	.08	.40	3	Si	Si
	Necesita mejorar	2	6	.06	.94	.04	.08	-.02	.14	1.5	No	Si
18	Siempre	18	60	.60	.40	.09	.18	.42	.78	6.66	Si	Si
	Casi siempre	6	20	.20	.80	.07	.14	.06	.34	2.86	Si	Si
	A veces	5	16	.16	.84	.07	.14	.02	.30	2.28	Si	Si
	Necesita mejorar	1	4	.04	.96	.04	.08	-.04	.12	1	No	Si
19	Siempre	23	76	.76	.24	.08	.16	.60	.92	9.5	Si	Si
	Casi siempre	4	14	.14	.86	.06	.12	.02	.26	2.33	Si	Si
	A veces	3	10	.10	.90	.05	.10	0	.20	2	Si	Si
	Necesita mejorar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	Siempre	19	64	.64	.36	.09	.18	.46	.82	7.11	Si	Si
	Casi siempre	9	30	.30	.70	.08	.16	.14	.46	3.75	Si	Si
	A veces	2	6	.06	.94	.04	.08	-.02	.14	1.5	No	Si
	No lo haría	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Siempre	16	53	.53	.47	.09	.18	.35	.71	5.88	Si	Si
	Casi siempre	6	20	.20	.80	.07	.14	.06	.34	2.86	Si	Si
	A veces	7	23	.23	.77	.08	.16	.07	.39	2.88	Si	Si
	Necesita mejorar	1	4	.04	.96	.04	.08	-.04	.12	1	No	Si

No	Ítem	F	%	p	q	$\sigma p$	E	Li	Ls	Rc	Sig	Fiable
22	Siempre	9	30	.30	.70	.08	.16	.14	.46	3.75	Si	Si
	Casi siempre	9	30	.30	.70	.08	.16	.14	.46	3.75	Si	Si
	A veces	9	30	.30	.70	.08	.16	.14	.46	3.75	Si	Si
	Nunca	3	10	.10	.90	.05	.10	0	.20	2	Si	Si
23	Siempre	8	26	.26	.74	.08	.16	.10	.42	3.25	Si	Si
	Casi siempre	9	30	.30	.70	.08	.16	.14	.46	3.75	Si	Si
	A veces	9	30	.30	.70	.08	.16	.14	.46	3.75	Si	Si
	Rara vez	4	14	.14	.86	.06	.12	.02	.26	2.33	Si	Si
24	Siempre	20	66	.66	.34	.09	.18	.48	.84	7.34	Si	Si
	Casi siempre	8	27	.27	.73	.08	.16	.11	.43	3.38	Si	Si
	A veces	2	7	.07	.93	.05	.10	-.03	.17	1.4	No	Si
	Necesita mejorar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Siempre	17	56	.56	.44	.09	.18	.38	.74	6.22	Si	Si
	Casi siempre	5	17	.17	.83	.07	.14	.03	.31	2.43	Si	Si
	A veces	5	17	.17	.83	.07	.14	.03	.31	2.43	Si	Si
	Necesita mejorar	3	10	.10	.90	.05	.10	0	.20	2	Si	Si

En los cuadros que se presentan a continuación se encuentran los resultados que se obtuvieron en el desarrollo del trabajo de campo, para ello se utilizó una boleta que contiene 16 preguntas que miden desempeño laboral, se aplicó a 30 adultos de género masculino y femenino entre las edades de 19 y 65 años trabajadores de la empresa Perfiles y Materiales de Construcción Candelaria S.A., del municipio de Quetzaltenango.

No	Item	F	%	p	q	$\sigma p$	E	Li	Ls	Rc	Sig	Fiable
1	Si	28	93	.93	.07	.05	.10	.83	1.03	18.6	Si	Si
	No	2	7	.07	.93	.05	.10	-.03	.17	1.4	No	Si
2	Si	29	96	.96	.04	.04	.08	.88	1.04	24	Si	Si
	No	1	4	.04	.96	.04	.08	-.04	.12	1	No	Si
3	Si	27	90	.90	.10	.05	.10	.80	1	18	Si	Si
	No	3	10	.10	.90	.05	.10	0	.20	2	Si	Si
4	Si	21	70	.70	.30	.08	.16	.40	.86	8.75	Si	Si
	No	9	30	.30	.70	.08	.16	.14	.46	3.75	Si	Si
5	Si	20	66	.66	.34	.09	.18	.48	.84	7.33	Si	Si
	No	10	34	.34	.66	.09	.18	.16	.52	3.77	Si	Si
6	Si	13	44	.44	.56	.09	.18	.26	.62	4.87	Si	Si
	No	17	56	.56	.44	.09	.18	.38	.74	6.22	Si	Si
7	Si	30	100	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	No	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Si	25	84	.84	.16	.07	.14	.70	.98	12	Si	Si
	No	5	16	.16	.84	.07	.14	.02	.30	2.29	Si	Si
9	Si	27	90	.90	.10	.05	.10	.80	1	18	Si	Si
	No	3	10	.10	.90	.05	.10	0	.20	2	Si	Si
10	Si	28	94	.94	.06	.04	.08	.86	1.04	23.50	Si	No
	No	2	6	.06	.94	.04	.08	-.02	.14	1.50	No	Si
11	Si	25	84	.84	.16	.07	.14	.70	.98	12	Si	Si
	No	5	16	.16	.84	.07	.14	.02	.30	2.28	Si	Si

12	Si	15	50	.50	.50	.09	.18	.32	.68	5.55	Si	Si
	No	15	50	.50	.50	.09	.18	.32	.68	5.55	Si	Si
13	Si	25	84	.84	.16	.07	.14	.7	.98	12	Si	Si
	No	5	16	.16	.84	.07	.14	.02	.30	2.28	Si	Si
14	Si	5	16	.16	.84	.07	.14	.02	.30	2.28	Si	Si
	No	25	84	.84	.16	.07	.14	.70	.98	12	Si	Si
15	Si	5	16	.16	.84	.07	.14	.02	.30	2.28	Si	Si
	No	25	84	.84	.16	.07	.14	.70	.98	12	Si	Si
16	Efectivo	14	46	.46	.54	.09	.18	.28	.64	5.11	Si	Si
	Favorable	15	50	.50	.50	.09	.18	.32	.68	5.55	Si	Si
	Poco favorable	1	4	.04	.96	.04	.08	-.04	.12	1	No	Si
	Nada favorable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Es primordial que en toda empresa se propicie un buen clima organizacional porque sin lugar a dudas de él depende el éxito de la misma, si el empleado se siente cómodo en su lugar de trabajo se verá motivado a desempeñar bien sus labores y brindará lo mejor de él.

La investigación de campo del estudio se llevó a cabo con el personal que labora en la empresa Perfiles y Materiales de Construcción “Candelaria” S.A., en la ciudad de Quetzaltenango. Se realizó con el fin de determinar como el Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral, para la misma se utilizó una escala de Likert con 25 ítems y una boleta con 16 preguntas, en ambas se realizó proporciones de significación y fiabilidad.

Por lo tanto según el estudio realizado se pudo comprobar que el 83% de los trabajadores se sienten a gusto en la empresa en la que laboran, situación también que se comprueba en el desempeño laboral al establecer que el 84% termina satisfactoriamente sus tareas laborales. Tal situación crea ventajas a la empresa pero este aspecto se debe en gran medida a que los trabajadores en primer lugar se sienten bien con ellos mismos y con todo lo que gira alrededor de ellos, y si se encuentran felices entregan mejores resultados porque demuestran una actitud positiva frente al trabajo, además se sienten comprometidos con la empresa y con las tareas que deben llevar a cabo.

El resultado concuerda con lo que dice Leiva (2006), ya que él expresa que desempeñarse en un ambiente laboral cordial es fundamental para mejorar el desempeño y reducir el estrés en todos los niveles. Hoy más que nunca mantener un buen clima organizacional es un factor indispensable para que las empresas puedan alcanzar altos niveles y cumplir con los objetivos de crecimiento que se han propuesto.

Werther y Davis (2002), explican que el desempeño laboral es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, que el desempeño es una actividad observable,

medible y dinámica, es una secuencia de acontecimientos conductuales perceptibles producidos por la persona; es la articulación coherente de ciertas acciones humanas necesarias para alcanzar un resultado.

Tal situación se comprueba cuando en la boleta de desempeño laboral el 70% de los trabajadores exponen que el jefe les informa periódicamente si el trabajo está bien hecho, ello se debe a que existe una confianza entre ambos según lo manifestó el 57% de los colaboradores en la escala de Likert.

Según los ítems analizados se determina que no a todos los empleados se les indica cómo están rindiendo laboralmente, tal situación no debe pasar por desapercibida, quizá esto se deba a que el jefe no tiene confianza con todos los trabajadores ya que es muy bajo el porcentaje que demuestra que si existe, de las diferentes áreas solamente hay confianza con algunas nada más, y en este aspecto debe tenerse mucho cuidado porque se debe recordar que desde la persona que tiene el nivel jerárquico más alto hasta el que se encuentra en un puesto más bajo, ambos son parte primordial en el desarrollo de la empresa, por lo que a todos se les debe dar la misma confianza y prioridad.

Se pudo determinar que el 76% de los trabajadores asisten a su trabajo motivados, situación que los induce a esmerarse en realizar bien sus tareas, según lo manifestaron en la escala de Likert por lo que se comprueba en la boleta que el 84% de los empleados manifiestan tener un buen desempeño ya que les agrada el trabajo que realizan. Tales resultados son muy interesantes porque una de las bases claves para el éxito del trabajo es la motivación y la mayor parte de trabajadores gozan de ella, no cabe duda que una persona motiva y entusiasmada va a rendir de manera eficiente en su trabajo, pero esa motivación que tienen es solamente interna por lo que quizá algunos se encuentren más motivados que otros, mas no lo es externa por lo que es de vital importancia que la empresa busque determinados aspectos que ayuden a que esa motivación que tienen los empleados no decaiga sino que al contrario aumente, es una técnica esencial para poder llegar a ser una gran ventaja competitiva.

Tal resultado concuerda con lo que expone Robbins (2004), acerca de la motivación ya que dice que es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Como la motivación general concierne al esfuerzo hacia cualquier meta por lo tanto se estrecha el enfoque hacia las metas organizacionales a fin de reflejar el interés singular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los empleados motivados están en un estado de tensión, para aliviar esa tensión deben ejercer un esfuerzo, mientras más grande sea la tensión más grande será el nivel de esfuerzo, si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad la tensión se reduce.

Bob (2005), dice que los incentivos son premios o estímulos otorgados por la organización para el empleado, con el fin de reconocer el trabajo y el esfuerzo que realiza, demuestra el carácter recíproco de la relación de intercambio existente entre la persona y la organización. Ofrece su aportación, esfuerzo y trabajo, sumamente valioso para los objetivos y para la producción.

Por lo tanto por medio del análisis obtenido se pudo rectificar que el 84% de los trabajadores no recibe ningún tipo de incentivo no económico por su trabajo, situación que hace que en algún determinado momento se vea afectado el desempeño laboral ya que no se reconoce el trabajo que se realiza, aspecto que conlleva a que el 53% manifiesta que el jefe inmediato rara vez promueve actitudes positivas en ellos. La empresa debe preocuparse por tener motivados a sus trabajadores porque son el eje central de la misma, hay que recordar que no son máquinas sino seres humanos y como tales tienen sentimientos, cada quien hace un esfuerzo en su puesto de trabajo independientemente de la posición que ocupe por tal razón es necesario recompensarlo de alguna manera, para elevar el nivel de motivación en el trabajo.

Kinichi y Kreitner (2003), mencionan que cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para sentirse parte de una organización, el primer paso es conocerla, formar parte de ella y asimilarla, vivir en una organización trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro, es participar íntimamente de dicha cultura; la forma en que los seres humanos se relacionan en la empresa, las actitudes destacadas de ellos, las aspiraciones y

los asuntos importantes en la relación entre los miembros forman parte de la cultura organizacional.

Con lo antes expuesto, se demuestra que en la empresa existe una cultura organizacional pero no está bien cimentada en todos los empleados, porque solamente el 64% de los trabajadores se sienten identificados con ella, según lo manifestaron en la escala de Likert, por lo que debido a la misma situación la vida laboral que tienen hasta el momento solamente algunos han podido desarrollar sus objetivos personales, según lo revelo el 70% de los trabajadores en la boleta. El porcentaje de personas que se identifica con la empresa no es muy alto, quizá esto se debe a que no existen factores motivacionales que los hagan integrarse plenamente a la organización, es necesario darle énfasis a este factor ya que la cultura organizacional fortalece y une a todos los miembros.

Según la pregunta de la boleta de desempeño laboral que dice, si el trabajador recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo el 84% respondió que sí, manifiestan que reciben una capacitación previa y a la vez se les indica cómo deben de utilizar cierto equipo. También se comprueba que los trabajadores cuentan con todas las herramientas, equipo y material necesario para llevar a cabo el trabajo, así lo manifestó el 86% de los empleados en la escala de likert. En base a los resultados se puede determinar que la empresa se preocupa por capacitar a su personal y que bueno que dediquen recursos para ello, ya que tienden a beneficiar no solo al trabajador sino también a la empresa, hoy en día la formación es una necesidad que debe fortalecerse porque de esa manera se cuenta con personal calificado y productivo, además de brindar los utensilios que necesitan para llevar a cabo el trabajo dignamente.

Tal efecto tiene estrecha relación con lo que indica Aguilar (2004), ya que él dice que la capacitación consiste en brindar al personal que labora en la empresa o al de nuevo ingreso una preparación en cierto tema, o ya bien sea en su área de trabajo, ello ayuda a promover el mejoramiento del mismo. Existen varias razones por las cuales una organización debe brindar capacitación a sus trabajadores, pero una de las más importantes es el contexto actual. Ello se

refiere a que se vive en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y enfrenta al ser humano constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por lo mismo se debe permanecer siempre actualizado.

Chiavenato (2007), explica que la comunicación es la transmisión de información de una persona a otra, por lo que los individuos no viven aislados y tampoco son autosuficientes, sino que necesitan relacionarse con los demás a través de ideas, hechos, pensamientos y valores, por medio de la comunicación todas las personas comparten sus conocimientos y sentimientos. Por lo tanto las organizaciones no pueden existir ni manejarse sin el elemento clave la comunicación porque sin lugar a dudas es la base que integra y coordina todas sus partes.

Esta situación se evidencia cuando el 96% de los trabajadores manifiestan que se les informan de las actividades que deben desempeñar, y dicen que la información por lo general es transmitida por el jefe inmediato. Por lo tanto el 54% dice que a veces al momento en que se da algún tipo de información y es transmitida por varias personas llega de manera distorsionada y genera algún tipo de problema, pero esta situación suele pasar muy rara vez según se manifiesta en el ítem de la escala de likert. Es bueno que en la empresa el jefe inmediato se interese por transmitir él mismo determinada información a cada uno de sus trabajadores, esto lo hace con el fin de evitar malos entendidos y problemas, hay que recordar que la buena comunicación es primordial para realizar un trabajo y que existan buenas relaciones interpersonales.

Chiavenato (2011), afirma que el puesto de trabajo se conforma por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Un puesto constituye una unidad de la organización y a su vez consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos, la posición del puesto del trabajador define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece; determinar la posición de un puesto significa establecer claramente cuáles son sus tareas a realizar.

Tal aspecto se comprueba cuando el 70% de los trabajadores cuentan con libertad para poder organizar su trabajo, esta situación se facilita debido a que todos los colaboradores tienen los conocimientos necesarios para realizar las tareas propias de su puesto situación que se comprueba en la boleta de desempeño. Quien mejor que el trabajador para establecer cómo hacer las actividades que debe ejecutar, en la empresa este aspecto es marcado por algunos trabajadores de distintas áreas ya que hay algunas áreas como por ejemplo carga y descarga, y pilotos que no lo pueden hacer; porque ya tienen ciertas reglas establecidas que tienen que cumplir por lo que en algún determinado momento puede crear algún tipo de incomodidad ante los demás, por lo que debe pensarse de qué manera se puede hacer que todas las áreas puedan realizarlo para así no generar disgusto en algunos.

Urquijo (2008), indica que el desempeño tiene que ver con el modo como una persona cumple cada día con las funciones roles y obligaciones, responsabilidades exigidas por el cargo, o la posición que le ha sido asignada, en relación al cumplimiento de los fines del mismo y de la organización. Es necesario tener presente que la función básica del trabajo de una persona es la de generar resultados, no importa así cuál sea su posición o puesto de trabajo, toda organización espera siempre que el empleado tenga algún tipo de utilidad, pero se debe tener claro que para que estos resultados se obtengan la persona tiene que estar enterada que se espera de ella, y que será recompensada por lo que realice.

Después de lo antes mencionados, se puede decir que por medio del análisis obtenido se pudo rectificar que el 66% de los trabajadores dicen que el jefe inmediato siempre exige mucho de ellos, según lo dieron a conocer en el ítem de la escala de likert, tal aspecto tiene relación con lo que indica el autor antes citado, porque en todo lugar de trabajo se requiere que la persona sea útil y realice bien su trabajo; así mismo en la boleta de desempeño laboral el 70% demuestran que el jefe les informa periódicamente si el trabajo está bien hecho. Si la empresa exige que el trabajador rinda al máximo es necesario que también se le den ciertos alicientes para que pueda responder con lo que se le solicita, porque no es razonable que se presione cuando no existe un tipo de recompensa, de nada sirve el informar si el trabajo está bien o mal si al final el trabajador no recibe ningún incentivo que lo motive más que solamente su salario.

Chiavenato (2011), explica que el desempeño laboral es extremadamente situacional y varía de un individuo a otro, y a la vez de situación en situación, ya que depende de innumerables factores condicionantes que influyen de gran manera. El valor de las recompensas depende en gran medida del esfuerzo ya que determinan el volumen del esfuerzo individual que el trabajador esté dispuesto a realizar. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para así él poder determinar cuánto vale la pena hacer cierto esfuerzo, a su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

Esto se demuestra cuando en la boleta de desempeño el 80% de los trabajadores dicen que el grado de rendimiento que tienen es favorable, y el 20% demuestra que su rendimiento es efectivo; tales resultados se deben en gran parte porque únicamente solo a algunos empleados se les permite dar propuestas para mejorar el trabajo, según lo demuestra el 66% de los colaboradores en la escala de Likert. Estos resultados son interesantes debido a que todos los empleados expresan que desempeñan un buen trabajo ya que los resultados se encuentran en un rango aceptable, a pesar de que no a todos se les da la oportunidad de dar propuestas para mejorar el trabajo, los que no son tomados en cuenta son los que están ubicados en el nivel jerárquico más bajo, tal situación debe ser equitativa para no hacer sentir mal a los demás, aunque también pueden existir otros aspectos que provocan que el empleado no rinda al ciento por ciento ellos pueden ser factores familiares y personales que en ocasiones no los deja concentrarse en sus tareas, no existe ningún tipo de incentivo para la mayoría.

Después del análisis de resultados se puede mencionar que en este estudio se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna que dice, el clima organizacional es un factor condicionante para el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Perfiles y Materiales de Construcción Candelaria S.A. Lo que significa que es de vital importancia que las personas se desenvuelvan laboralmente en un clima organizacional agradable para así poder obtener mayor productividad y satisfacción personal en los colaboradores.

## VI. CONCLUSIONES

- En base al estudio realizado se pudo determinar que el clima organizacional ejerce un alto grado de influencia en lo que concierne al desempeño laboral, por lo que según los resultados que los empleados van a demostrar en el trabajo será el reflejo del buen o mal clima que se propicia, por lo tanto si la persona labora en un lugar en donde se siente a gusto y tranquila va a brindar lo mejor de ella y por ende será un ser eficiente y reflejara un buen desempeño en su labor.
- Los trabajadores de la empresa en cuanto a lo que se refiere a la actividad rutinaria de trabajo que llevan, la mayoría de ellos demuestran que perciben un buen clima organizacional ya que se sienten bien física, psicológica y emocionalmente.
- El clima que se percibe en la empresa provoca satisfacción en sus trabajadores, lo que ha facilitado que realicen bien sus actividades y que se sientan comprometidos con la misma.
- Los factores positivos del clima organizacional de la empresa, que han llegado a generar impacto en sus colaboradores son el trabajar en un lugar ameno, logran tener satisfacción laboral, el tener una buena comunicación, estar motivados y realizar con gusto las tareas encomendadas, tales factores provocan una ventaja competitiva.
- Los factores negativos del clima organizacional que requieren ser mejorados en el interior de la empresa son, que se exige mucho del empleado y no se reconoce el trabajo, no se promueven actitudes positivas, algunos no poseen una firme cultura organizacional. Por consiguiente tarde o temprano estos factores pueden provocar insatisfacción laboral y un deficiente rendimiento en sus actividades.



## VII. RECOMENDACIONES

- Que los altos mandos de la empresa realicen diversas actividades en donde se incluyan incentivos no financieros como, celebración de cumpleaños, día del cariño, mensajes de superación, reconocimientos, entre otros. Para que los colaboradores sientan que el clima organizacional es grato y como consecuencia se obtenga un excelente rendimiento.
  
- Que se evalúe de manera periódica el clima organizacional con el fin de poder mantener un ambiente sano siempre.
  
- Fortalecer los factores positivos del clima organizacional como lo es el ambiente grato, satisfacción laboral, motivación por realizar las actividades, comunicación efectiva para que así el personal lleve a cabo con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.
  
- Eliminar los factores negativos que influyen en el clima organizacional de la empresa por medio de factores positivos que generen un alto desempeño en el trabajador.
  
- Seguir un programa formativo sobre aspectos positivos para el desarrollo de un clima organizacional que ayude a favorecer la productividad de los colaboradores.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Achaerandio L. (2012). Iniciación a la práctica de la investigación 7ª edición actualizada. Guatemala. Editorial Magna Terra.
- Aguilar A. (2004). Capacitación y desarrollo personal 4a edición. México. Editorial Limusa.
- Ander E. (2004). Que es trabajo en equipo. México. Editorial Progreso S.A de C.V.
- Alborés P. (2005). Comunicaciones interpersonales. España. Editorial Ideas propias.
- Arreaga A. (2010). Resistencia a la gestión de cambio y su influencia en el desempeño laboral. Tesis. Universidad Rafael Landivar Quetzaltenango.
- Barrios P. (2009). Inducción como una herramienta para mejorar el desempeño laboral de los docentes del nivel medio de los centros educativos de la cabecera departamental de Totonicapán. Tesis. Universidad Rafael Landivar Quetzaltenango,
- Beteta L. (2008). Artículo aumentar el rendimiento laboral ¡tú puedes! Prensa Libre. Guatemala.
- Bob N. (2005). Formas de recompensar el trabajo bien hecho. Barcelona. Editora Gestión 2000.com.
- Caso A. (2003). Sistemas de incentivos a la producción. España. Editorial fundación confemental.
- Castrillo J. (2006). Administración del personal un enfoque hacia la calidad. 2ª edición. Bogotá. Ediciones ECOE.
- Castro L. (2012). Influencia del clima laboral en el síndrome del Burnout. Tesis. Universidad Rafael Landivar Quetzaltenango.
- Chiavenato I. (2003). Gestión del talento humano. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato I. (2007). Administración de recursos humanos: capital humano de las organizaciones. Editorial Mc Graw-Hill.

Cole D. y Gaynor E. (2005). Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo. 1ª edición. Buenos Aires. Editora NOBUKO.

Davis K. y Newstrom J. (2002). Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. México. Editorial Mc Graw-Hill.

Davis K. y Newstrom J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. 2ª edición. México. Editorial. Mc Graw-Hill.

Dessler G. (2009). Administración de recursos humanos. Décimo primera edición. México. Editorial Prentice Hall.

Dessler G. (2011). Administración de recursos humanos. 5ª edición. México. Editorial Prentice Hall.

Díaz C. y Rodríguez J. (2005). Desarrollo del factor humano. Volumen 26. Primera edición en lengua castellana. Barcelona. Editorial UOC.

Evans A. (2010). Las tareas del psicólogo organizacional y del trabajo. Bogotá, Colombia. Editorial Psicom.

García S. y Simón D. (2003). Dirección por valores. 3ª edición. México. Editorial Mc Graw-Hill.

Garzón A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá. Centro editorial Universidad del Rosario.

Gómez G. (2004). Planeación y organización de empresas. 8ª edición. México. Editorial Mc Graw-Hill.

Hellriegel S. y Slocum J. (2009). Comportamiento organizacional. 12ª edición. México D.F. Cengage Learning editores.

Kinichi A. y Kreither R. (2003). Comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw-Hill.

Leiva J. (2006). Artículo Mas que compañeros ¡amigos!. Periódico Prensa Libre Guatemala.

Muchinsky P. (2007). Psicología aplicada al trabajo. 8ª edición. México. Editorial Thompson.

Navarro L. (2010). Artículo Satisfacción laboral y su importancia. Revista de la construcción volumen 9. Disponible en [www.scielo.com/scielophp](http://www.scielo.com/scielophp).

Revista Alto Nivel. (2011). Artículo Tips para un buen clima laboral. Disponible en <http://www.altonivel.com.mx>

Revista Talento Humano. (2011). Artículo Medición del clima organizacional ¿para qué?. Disponible en [www.talentohumano.com.mx](http://www.talentohumano.com.mx).

Rivas F. (2007). Diagnóstico de clima organizacional en la unidad de recursos humanos del organismo judicial de la república de Guatemala. Tesis Universidad Rafael Landivar. Guatemala.

Robbins S. (2002). Fundamentos del comportamiento organizacional. 2ª edición. México. Editorial prentice Hall.

Robbins S. (2004). Comportamiento organizacional. 10ª edición. México. Editorial Prentice Hall.

Rojas E. (2005). El estrés. 3ª edición. México. Editorial Prentice Hall.

Ruiz N. (2008). Artículo Ética profesional y desempeño laboral. Revista venezolana de gerencia volumen 13. Disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com>

Urquijo J. (2008). Remuneración del trabajo. Venezuela. Texto C.A.

Villa J. y Caperan J. (2010). Manual de coaching como mejorar el rendimiento de las personas. Barcelona. Editorial PROFIT.

Wayne M. y Noe R. (2005). Administración de recursos humanos. 9ª edición. México. Editorial Prentice Hall.

Werther W. y Davis K. (2002). Administración de personal y recursos humanos. México. Editorial Mc Graw Hill.

## **IX. ANEXOS**

### **Anexo I**

#### **PROPUESTA**

Programa formativo para el desarrollo de un clima organizacional efectivo para el desempeño laboral.

#### **INTRODUCCIÓN**

No cabe duda que así como se puede llegar a estudiar y describir una empresa en lo que concierne a su estructura física, también es posible señalar las diversas dimensiones de la percepción del clima organizacional en el que se encuentra el trabajador, y en base a lo que se capta la persona puede llegar hacer una descripción acerca de los diversos estímulos que actúan sobre él en su mundo laboral.

Por lo que es de suma importancia que las personas que laboran en dicha organización se sientan cómodas y felices por formar parte del equipo de trabajo de determinado lugar, sin lugar a duda en gran medida ello depende de que tan grato es el clima organizacional que perciben, y porque no decir también que la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Algunos de los puntos relevantes que deben tomarse en cuenta para generar un efectivo clima organizacional son trabajo en equipo, comunicación efectiva, incentivos no económicos y valores laborales.

El estudio que se realizó en la empresa Perfiles y Materiales de Construcción Candelaria S.A., revela que en el lugar hay un buen clima organizacional, pero es importante promover ciertas acciones que contribuyan aún más al mejoramiento del mismo.

## JUSTIFICACIÓN

El recurso humano es el equipo más valioso que debe cuidar toda empresa como los pilares fundamentales, por lo que es necesario que se le propicie a los trabajadores un buen clima organizacional, hay que recordar que los empleados son los que hacen posible muchos cambios por lo que si ellos se sienten motivados y cómodos en su lugar de trabajo van a ser capaces de dar lo mejor de ellos.

El clima organizacional no es más que un reflejo que tiende a facilitar o a dificultar el trabajo del empleado y del cual se deriva el aumento o disminución de su rendimiento. Sin duda alguna los superiores son los responsables de generar buenas relaciones con todos los miembros de la organización, debe ser capaz en primer lugar de manifestar respeto a todas las personas sin importar a que área de la empresa pertenezca, brindar atribuciones, contribuir al desarrollo de su autoestima, reconocer el trabajo bien hecho y motivarlos a seguir adelante para alcanzar los objetivos deseados.

Él no contar con un clima organizacional favorable afecta indudablemente la eficiencia del trabajo ya que llega a alterar no solamente la capacidad productiva de la persona sino también no se aprovecha de la mejor manera posible las habilidades o potenciales del personal, es importante lograr que el empleado tenga un sentimiento de pertenencia y compromiso con el trabajo que ejecuta ya que de ser así se logra obtener una gran ventaja competitiva.

Por lo anteriormente expuesto se ve la importancia de elaborar una propuesta para contribuir al mejoramiento del clima organizacional que impera en la empresa Perfiles y Materiales de Construcción Candelaria S.A., de la ciudad de Quetzaltenango.

### Objetivo general

- Establecer un programa formativo para el desarrollo de un clima organizacional efectivo para el desempeño laboral.

### Objetivos específicos.

- Incentivar el conocimiento de la importancia que tiene el compartir y el trabajar en armonía con los demás, para así poder dar, recibir apoyo y compartir ideas.
- Mantener siempre una buena comunicación, porque sin ella no es posible trabajar de manera eficiente.
- Brindar por medio de los incentivos no económicos una motivación al empleado, ya que produce importantes beneficios no solo para el trabajador sino también para la empresa.
- Practicar los valores para ser cada día mejores personas, además son fundamentales para tener una buena comunicación y ser un buen grupo de trabajo.
- Enriquecer aún más el dinamismo que existe en los colaboradores de la empresa y así contribuir y favorecer un excelente clima organizacional.

## **Desarrollo**

Esta propuesta se realiza con el fin de poder lograr mejorar aún más el clima organizacional en la empresa, los recursos más importantes en ella son los trabajadores por lo que hay que otorgarles siempre un clima organizacional favorable para que de esa manera el personal se desempeñe eficientemente.

Es necesario reforzar en los participantes conceptos y herramientas que les permitan adquirir y mejorar sus habilidades para trabajar en equipo. La comunicación es esencial ayuda a mantener bien a la empresa, es un proceso que transmite valores, actitudes acciones e ideas que ayudan a crecer y a desarrollar a los grupos de trabajo.

Es preciso que los jefes reconozcan que los incentivos no económicos son benéficos porque ayudan a ser mejores a las personas y a trabajar más fuerte además no ocasionan a la empresa ningún gasto son más emocionales y afectivos por lo que es importante aplicarlos.

Es fundamental fomentar en ellos los valores laborales porque otorgan una identidad la cual distingue la forma en como cada uno de los miembros realiza su trabajo, si se practican los

valores es más fácil trabajar en equipo y organizarse, si los valores no tienen significados comunes para todos los colaboradores el trabajo diario se hace difícil y pesado se les debe dar mantenimiento, promoverlos constantemente así se podrán practicar en las labores diarias.

Por lo que se proponen realizar charlas, conferencias, talleres, capacitación, que de una u otra manera ayudaran a tener empleados más satisfechos y productivos. Entre las actividades que se pretenden realizar al momento de dar a conocer cada tema se encuentran

- ✓ Las experiencias vivenciales.
- ✓ Cambio de roles.
- ✓ Brindarles información por medio de material audiovisual.
- ✓ Reflexiones.
- ✓ Folletos.
- ✓ Videos.
- ✓ Trifoliar.
- ✓ Historietas.
- ✓ Hojas de trabajo.
- ✓ Técnicas de imaginación y visualización.
- ✓ Lecturas y discusiones.
- ✓ Diferentes dinámicas grupales relacionadas a cada tema a impartir.



Cronograma de actividades

No.	Actividad.	Tema.	Duración.	Responsable.
1.	<p>Capacitación sobre Trabajo en equipo. Dinámica. Experiencias vivenciales. Material audiovisual. Proporcionar folletos. Videos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Qué es trabajo en equipo?</li> <li>❖ Principios del trabajo efectivo en equipo.</li> <li>❖ Aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo.</li> <li>❖ Ventajas y desventajas del trabajo en equipo.</li> </ul>	<p>6 horas compartidas en 2 días.</p>	<p>Heidy Natalí Sac Mejía. Presencia de un profesional en capacitación.</p>
2	<p>Conferencia Sobre Comunicación efectiva. Actividad Reflexiones. Material audiovisual. Historieta y en base a ella resolver cuestionamientos escritos. Dinámicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Qué es comunicación?</li> <li>❖ Elementos de la comunicación.</li> <li>❖ ¿Qué es comunicación efectiva?</li> <li>❖ Técnicas de comunicación efectiva.</li> <li>❖ Claves para una comunicación efectiva.</li> </ul>	<p>2 horas.</p>	<p>Heidy Natalí Sac Mejía.</p>

	relacionadas a cada subtema como por ejemplo teléfono descompuesto, otras.			
3.	Charla sobre Incentivos no económicos. Dinámica. Cambio de roles. Material audiovisual. Lecturas y discusiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Qué es un incentivo?</li> <li>❖ Incentivos no económicos.</li> <li>❖ Objetivos de los incentivos.</li> <li>❖ Tipos de incentivos no económicos y como aplicarlos.</li> </ul>	2 horas y media.	Heidy Natalí Sac Mejía.
4.	Taller sobre los valores laborales. Dinámica. Técnicas de imaginación y visualización. Reflexiones. Material audiovisual. Trifoliar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Qué es un valor?</li> <li>❖ ¿Qué son los valores laborales?</li> <li>❖ Características de los valores.</li> <li>❖ Aspectos positivos que los valores generan en la empresa.</li> <li>❖ Valores que deben sobresalir en la empresa.</li> </ul>	Dos horas.	Heidy Natalí Sac Mejía.

## Recursos.

### Humanos:

- Personal que labora en la empresa Perfiles y Materiales de Construcción Candelaria S.A., (jefes, personal administrativo, área de ventas, área de carga y descarga, bodega, herrería, conductores de camiones).
- Psicóloga.

### Materiales:

- Laptop.
- Cañonera.
- Videos.
- Pizarrón.
- Trifoliar.
- Folletos.
- Papel construcción.
- Hojas de papel bond.
- Lapiceros.
- Marcadores.
- Pegamento.
- Sillas.
- Mesas, entre otros.

## Evaluación

La evaluación del proyecto se realizará de forma constante, de haber culminado cada conferencia, charla, capacitación, taller, se utilizaran diferentes técnicas según lo amerite cada tema que se ha expuesto. Entre ellas se pueden mencionar:

- ✓ P.N.I (cada sigla significa positivo, negativo e interesante).
- ✓ Las 3 Q (significa que sabía, que me gusto, que me gustaría saber).
- ✓ Prueba subjetiva.
- ✓ Preguntas directas por medio de diferentes dinámicas, entre otros.



## Anexo II

El presente instrumento será utilizado para el trabajo de campo de una investigación de tesis, de la Universidad Rafael Landívar Campus Quetzaltenango, con el objetivo de dar a conocer como es el clima organizacional que los trabajadores perciben en la empresa, le pido conteste de forma espontánea y sincera, es importante que evalúe todas las afirmaciones del instrumento. Quiero subrayar que las respuestas se tratan y procesan de forma CONFIDENCIAL. Por su apoyo muchas gracias.

Sexo: M\_\_\_\_\_ F\_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** a continuación se le presenta una serie de cuestionamientos los cuales deberá calificar según su percepción con una X en la casilla que usted considere es la adecuada.

### 1. Se siente usted a gusto en la empresa en la que labora.

Siempre	Casi siempre	A veces	Necesita mejorar

### 2. Cuenta con sus compañeros de trabajo cuando los necesita.

Siempre	Casi siempre	A veces	Necesita mejorar

### 3. Existe confianza entre usted y su jefe inmediato.

Siempre	Casi siempre	A veces	Necesita mejorar

### 4. Sabe cuál es la misión de la empresa.

Totalmente	Una parte	Poco	Necesita mejorar

**5. El ambiente físico de su trabajo es.**

	<b>Muy adecuado (a)</b>	<b>Adecuado (a)</b>	<b>Regular</b>	<b>No adecuado (a)</b>
<b>Illuminación</b>				
<b>Limpieza</b>				
<b>Olores</b>				
<b>Ruido</b>				

**6. Considera usted que en su área de trabajo hay personas que les gusta crear conflicto.**

Todos	Algunos	Casi nadie	Nadie

**7. Asiste a su trabajo motivado y se esmera en realizar bien sus tareas.**

Siempre	Casi siempre	A veces	Necesita mejorar

**8. Su jefe inmediato promueve actitudes positivas.**

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez

**9. Se le permite a usted dar propuestas para mejorar el trabajo.**

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez

**10. Se siente usted identificado con la empresa.**

Siempre	Casi siempre	A veces	Necesita mejorar

**11. Cuenta con todas las herramientas como, mobiliario, equipo y material necesario para llevar a cabo su trabajo.**

Siempre	Casi siempre	A veces	Necesita mejorar

**12. Cuando se da algún tipo de información en la empresa y es transmitida por varias personas, llega a usted de manera distorsionada y ello genera algún tipo de contradicciones.**

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

**13. En la empresa existe un ambiente agradable de trabajo.**

Excelente	Bueno	Regular	Necesita mejorar

**14. La comunicación que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo es.**

Excelente	Bueno	Regular	Necesita mejorar

**15. Cuenta con libertad para organizar su trabajo.**

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez

**16. Usted con las instalaciones de la empresa se encuentra.**

Muy satisfactorio	Satisfactorio	Regular	No satisfactorio

**17. Su jefe inmediato enfrenta los conflictos con una actitud positiva.**

Siempre	Casi siempre	A veces	Necesita mejorar

**18. Sus compañeros de trabajo hablan positivamente de la empresa.**

Siempre	Casi siempre	A veces	Necesita mejorar

**19. Sabe a qué área de la empresa debe acudir cuando tiene un problema relacionado a su trabajo.**

Siempre	Casi siempre	A veces	Necesita mejorar

**20. Recomienda a sus amigos la empresa como un excelente lugar de trabajo.**

Siempre	Casi siempre	A veces	No lo haría

**21. Sabe cuál es la visión de la empresa.**

Totalmente	Una parte	Poco	Necesita mejorar

**22. Recibe y/o tiene acceso a tiempo a la información sobre aquello que le afecta.**

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

**23. Las órdenes impartidas por su jefe inmediato son arbitrarias.**

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez



**24. Su jefe inmediato exige mucho de usted.**

Siempre	Casi siempre	A veces	Necesita mejorar

**25. Las personas que laboran en la empresa se ayudan mutuamente cuando existe exceso de trabajo.**

Siempre	Casi siempre	A veces	Necesita mejorar

**Comentarios que desee agregar.**

---

---

---

---

---



A continuación se le presentan varias preguntas relacionadas con el conocimiento que usted tiene sobre el contenido de su trabajo. Marque con una X la que usted considere y exprese su criterio al respecto, teniendo en cuenta que de la exactitud y veracidad de las mismas dependerán varias acciones que se tomaran en cuenta, las cuales permitirán elevar aún más sus conocimientos, tanto personales como profesionales que le permitirán ser eficientes en su desempeño laboral. La información que usted proporcionara será de tipo CONFIDENCIAL.

Puesto de trabajo. \_\_\_\_\_ Antigüedad en el puesto de trabajo. \_\_\_\_\_

Nivel Escolar \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

1. ¿Cree que en la actualidad su desempeño es adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

2. ¿Se le informan de las actividades que debe desempeñar?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Considera que para mejorar el desempeño de sus funciones debe recibir algún tipo de capacitación?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

4. ¿Su jefe le informa periódicamente si su trabajo está bien hecho?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es sí ¿De qué manera lo hace?

5. ¿Las condiciones salariales que recibe son buenas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

6. ¿Recibe una recompensa económica extra por su trabajo?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Si su respuesta es sí ¿Cuál?

7. ¿Tiene los conocimientos necesarios para realizar las tareas propias de su puesto?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?

8. ¿Cuándo concluye la jornada laboral, puede saber si terminó satisfactoriamente sus tareas?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Cómo?

9. ¿Su vida laboral le ha permitido desarrollar sus objetivos personales?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?

10. ¿De su buen desempeño depende la permanencia en el cargo?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?

11. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Cómo?

12. ¿Su jefe inmediato reconoce sus logros?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Si su respuesta es sí ¿De qué manera lo hace?

13. ¿Le gusta el trabajo que actualmente realiza?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?

14. ¿Recibe algún incentivo no económico por su trabajo?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Si su respuesta es sí ¿Cuál?

15. ¿Su jefe solo ve sus errores?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?

16. ¿Qué grado de rendimiento laboral cree tener?

Efectivo \_\_\_\_\_ Favorable\_\_\_\_\_ Poco favorable\_\_\_\_\_ Nada favorable\_\_\_\_\_

¿Por qué?

**“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”.**

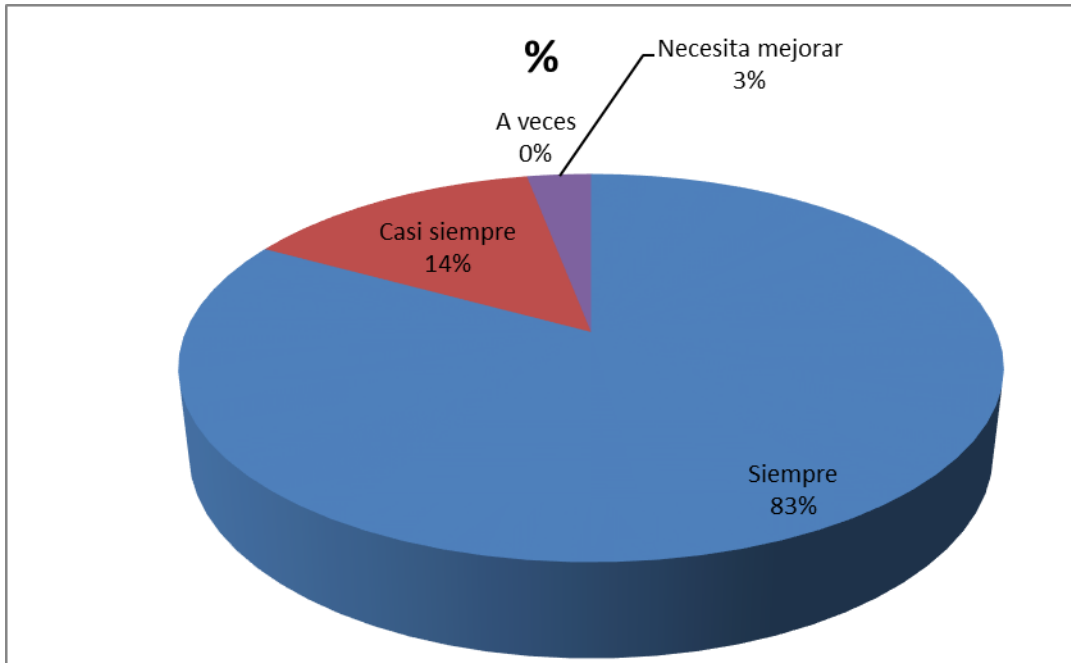
**EN TODO AMAR Y SERVIR**

**CUADRO DE MEDICIÓN DE VARIABLES.**

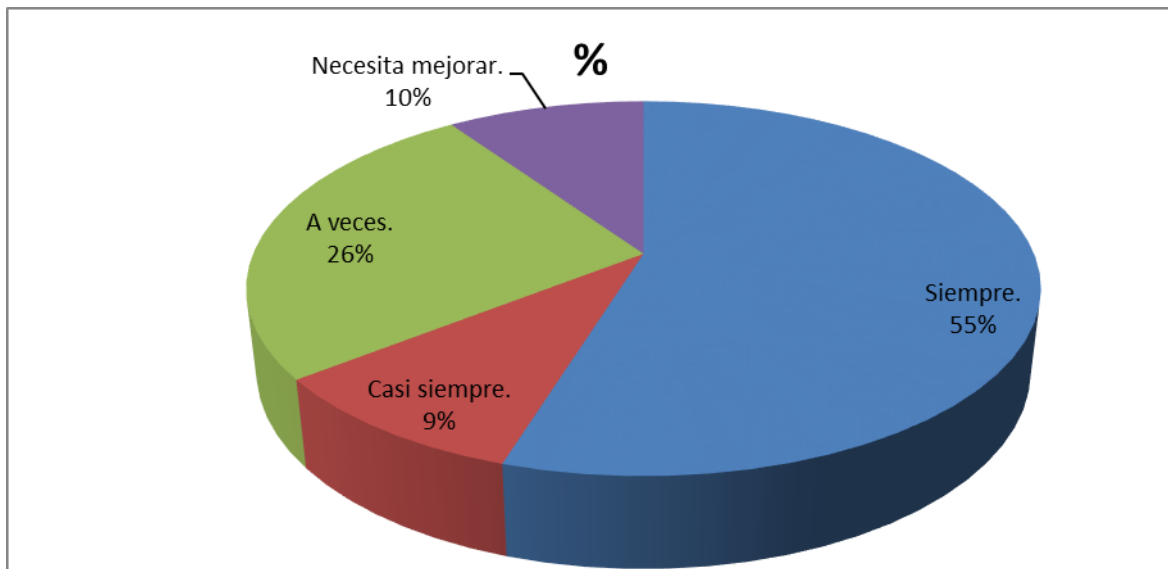
<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<b>Clima Organizacional.</b>	Clima organizacional en general.	1, 7, 13, 18.	Escala de Likert.
	Características del clima organizacional (valores, actitudes, trabajo en equipo, liderazgo, personalidad, comunicación).	2, 8, 14, 19, 22, 25.	Escala de Likert.
	Tipos de clima organizacional.	3, 9, 15, 23.	Escala de Likert.
	Cultura organizacional.	4, 10, 20.	Escala de Likert.
	Higiene laboral.	5, 11, 16, 21.	Escala de Likert.
	Factores negativos del clima organizacional.	6, 12, 18, 24.	Escala de Likert.
<b>Desempeño Laboral.</b>	Desempeño labora en general.	1, 4, 16.	Boleta.
	Factores que influyen en el desempeño laboral.	9, 12, 15.	Boleta.
	Motivación y desempeño laboral.	13.	Boleta.
	Capacitación y desempeño laboral.	3, 11,	Boleta.
	Análisis de puestos y desempeño laboral.	2, 7, 10.	Boleta.
	Incentivos laborales generadores de un mejor desempeño.	6, 14.	Boleta.
	Satisfacción laboral y su incidencia en el buen desempeño.	5, 8.	Boleta.

## ESCALA DE LIKER

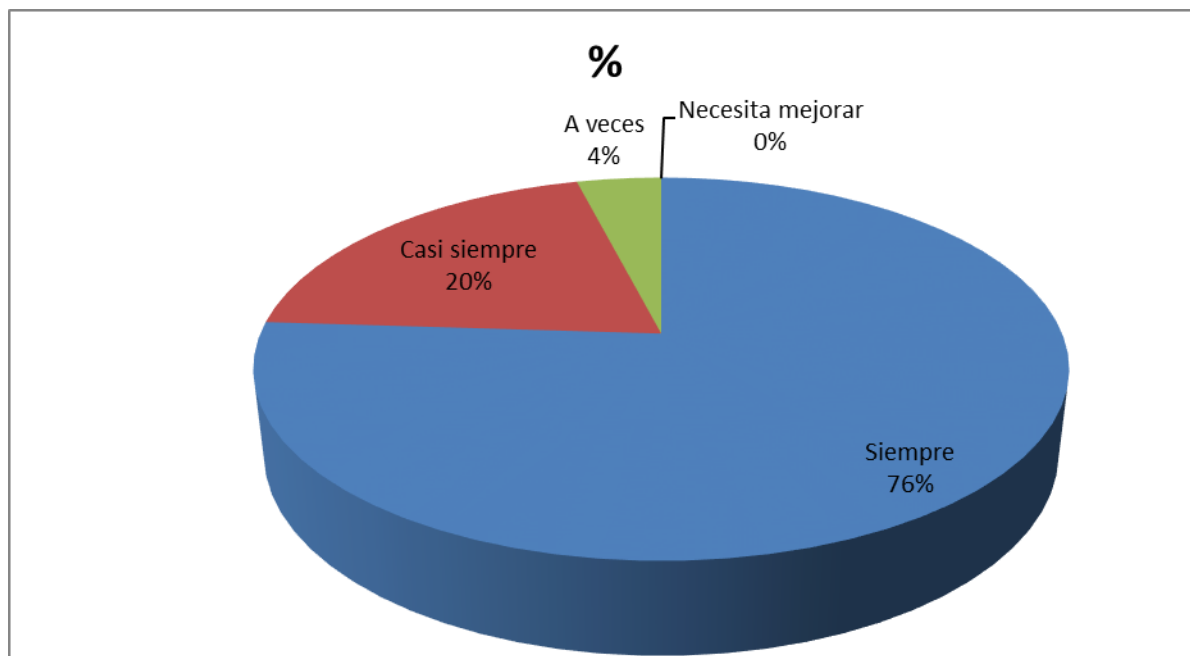
Se siente usted a gusto en la empresa en la que labora.



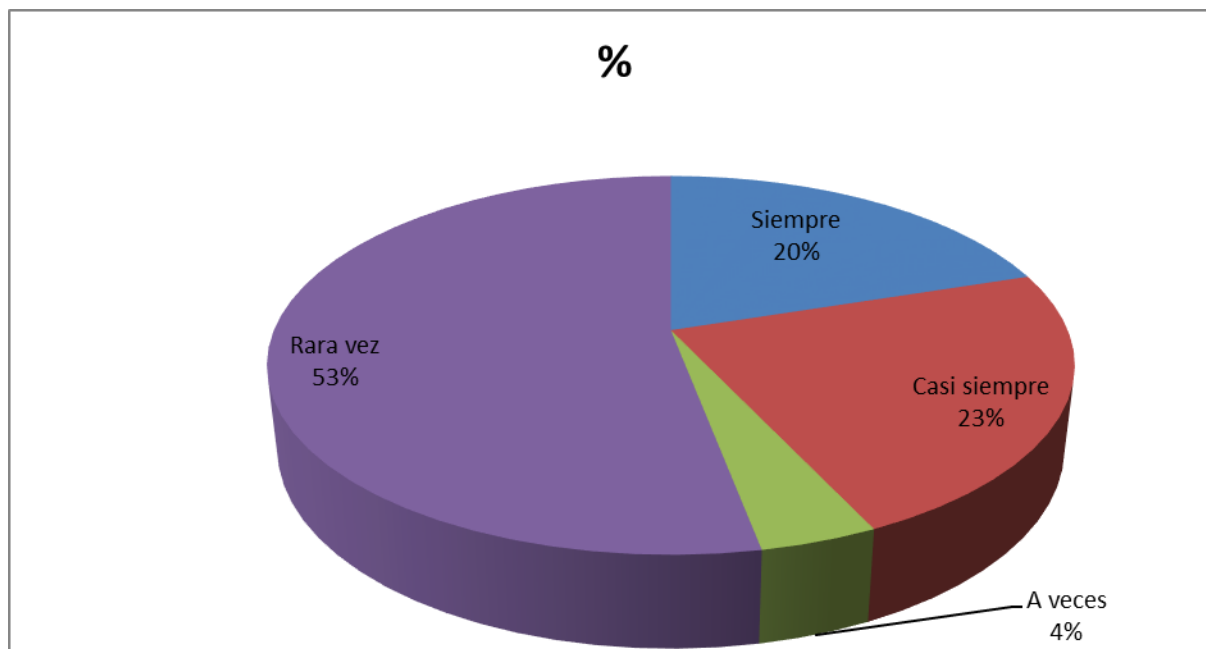
Existe confianza entre usted y su jefe inmediato.



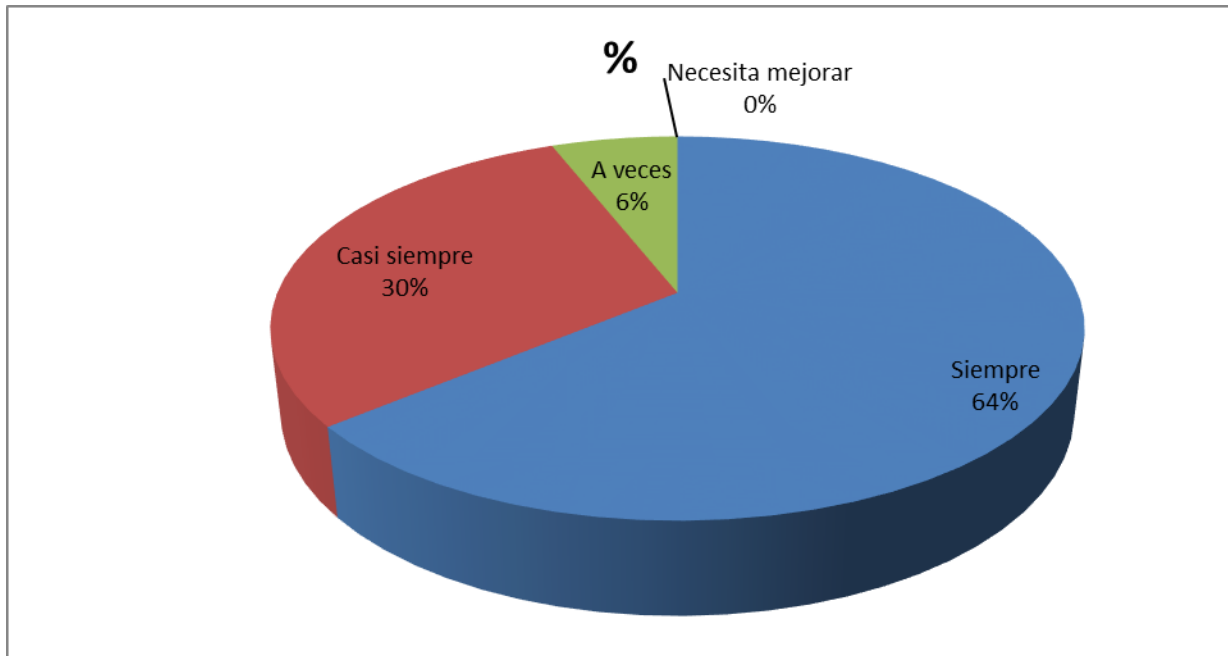
Asiste a su trabajo motivado y se esmera en realizar bien sus tareas



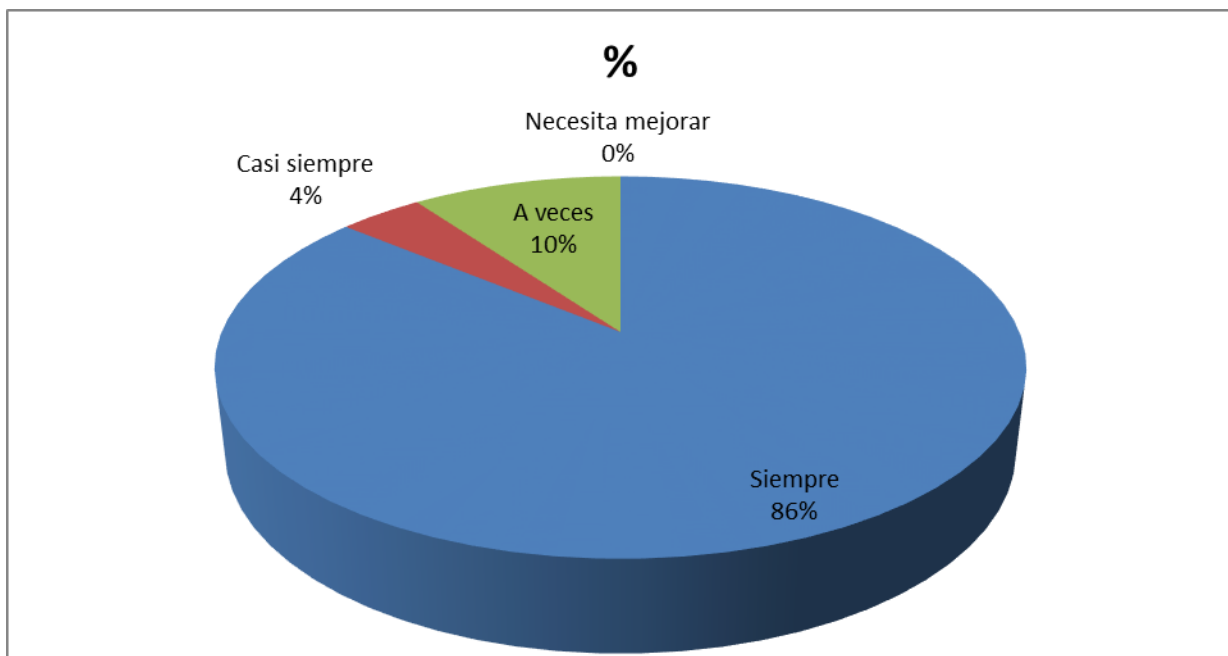
Su jefe inmediato promueve actitudes positivas



Se siente usted identificado con la empresa

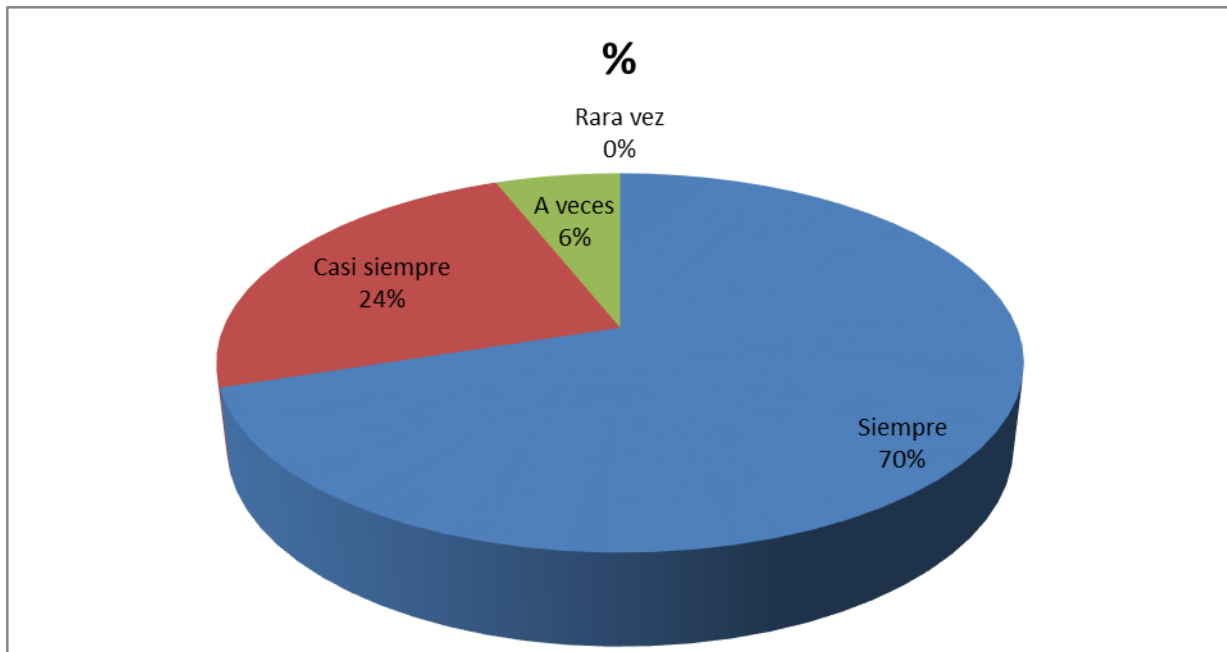


Cuenta con todas las herramientas como mobiliario, equipo y material necesario para llevar a cabo su trabajo.

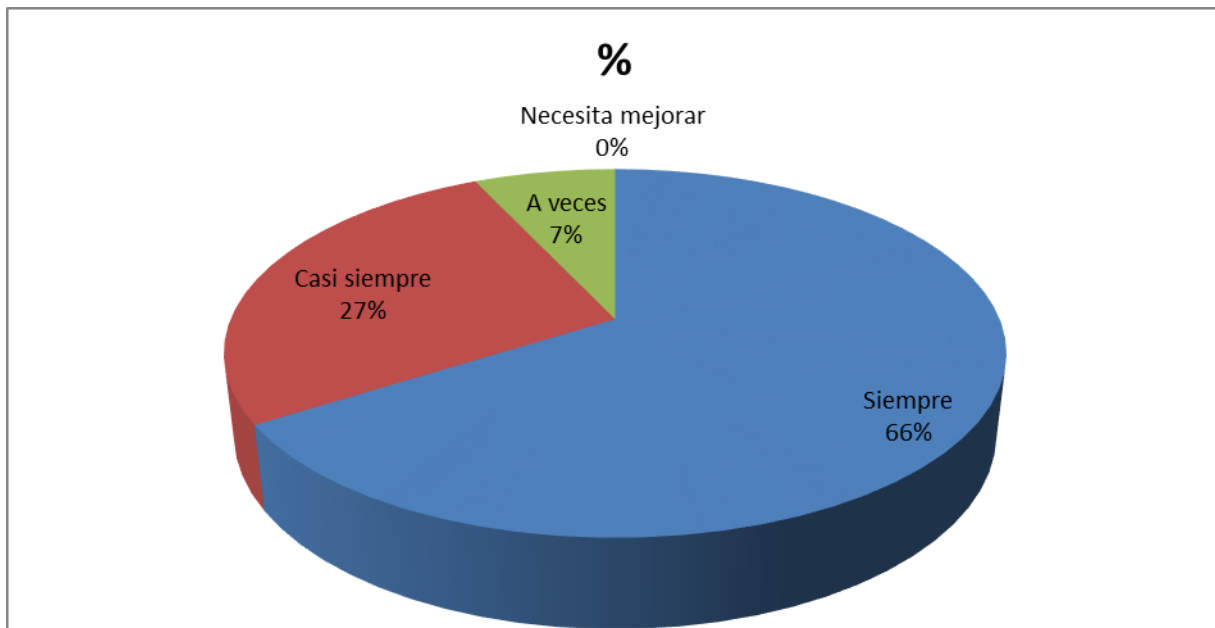




Cuenta con libertad para organizar su trabajo.

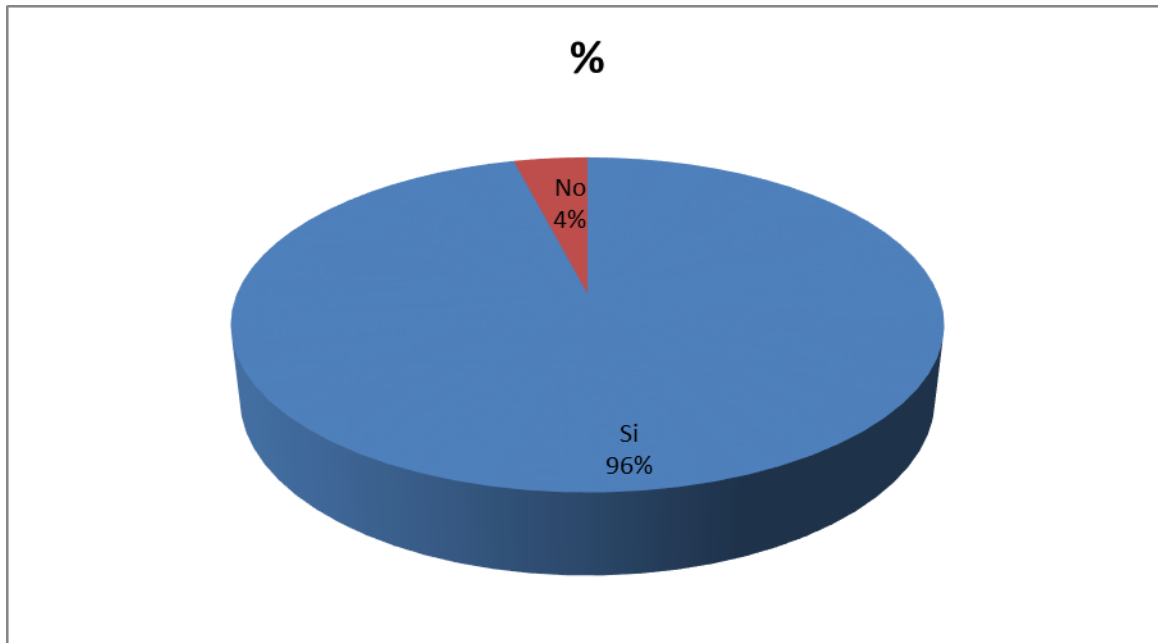


Su jefe inmediato exige mucho de usted

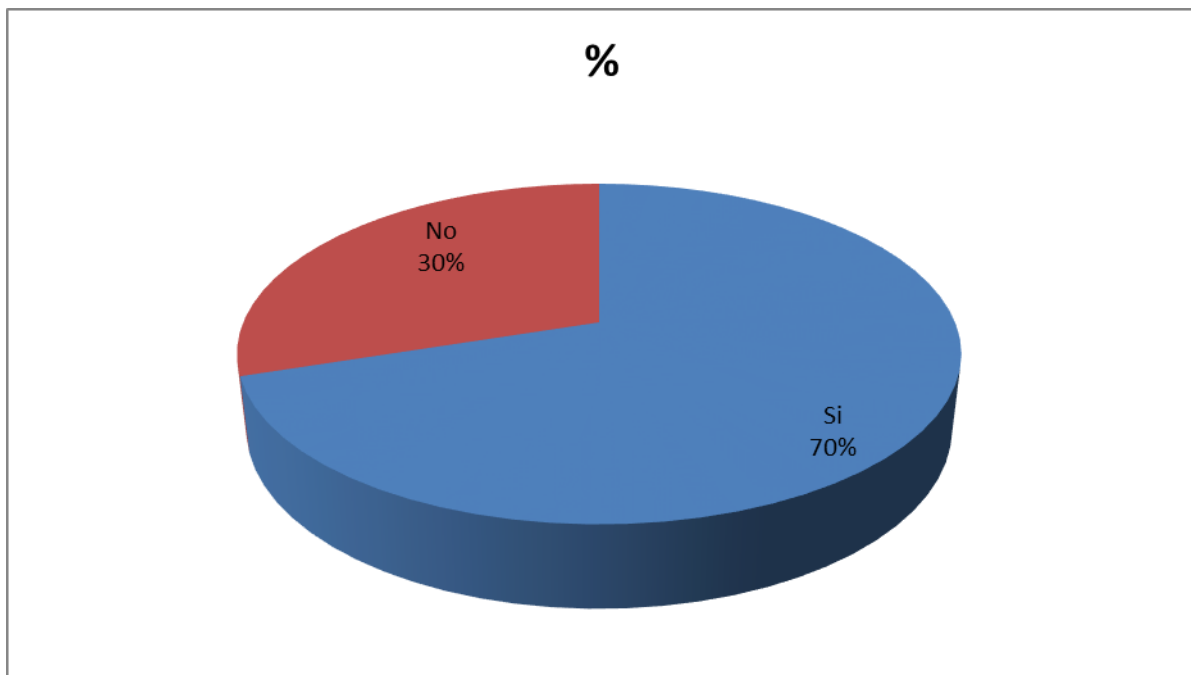


## GRÁFICAS DE LA BOLETA.

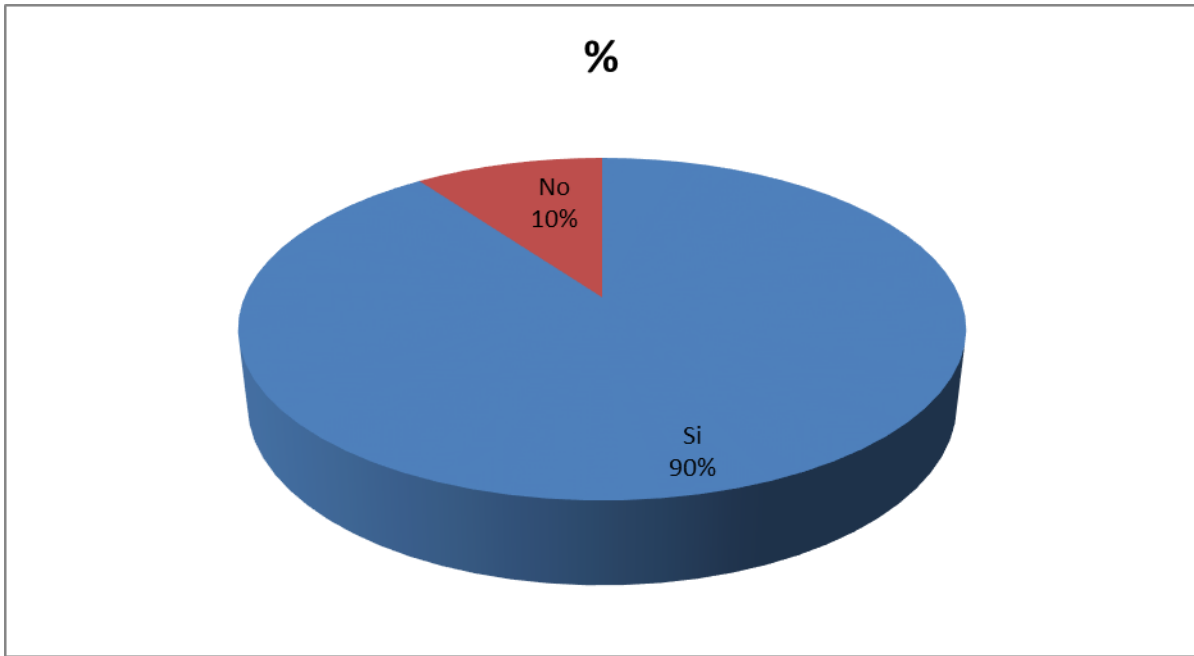
¿Se le informan de las actividades que debe desempeñar?



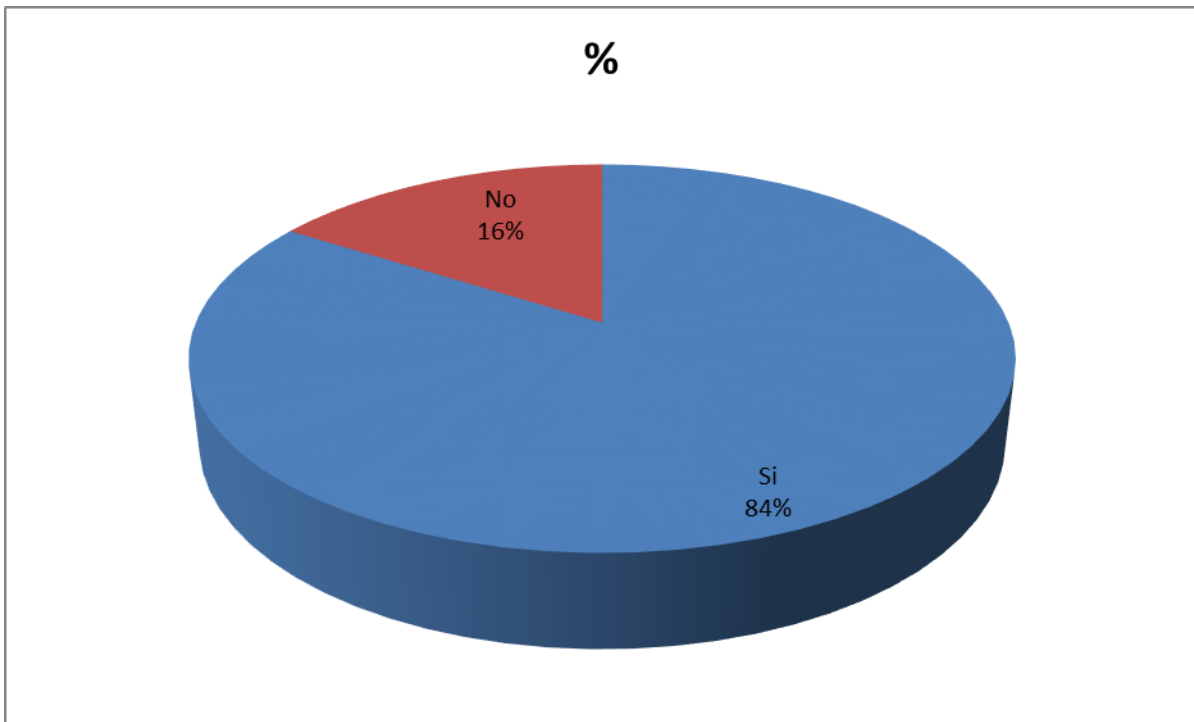
¿Su jefe le informa periódicamente si su trabajo está bien hecho?



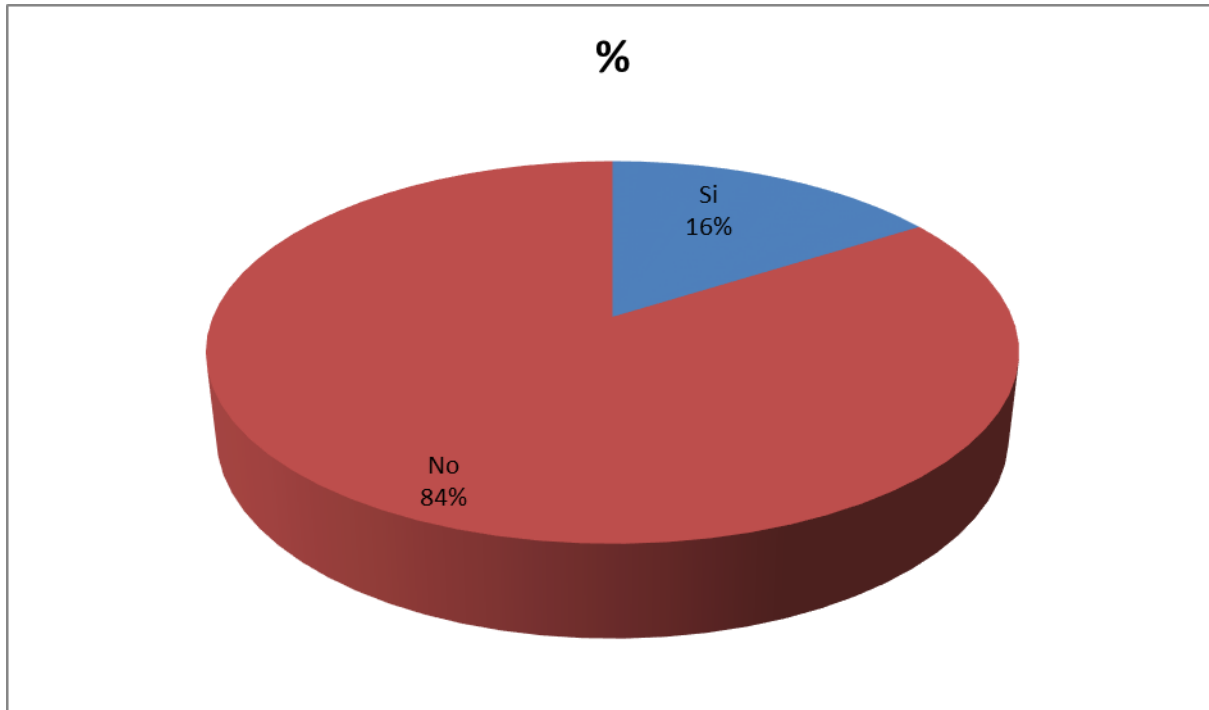
¿Su vida laboral le ha permitido desarrollar sus objetivos personales?



¿Le agrada el trabajo que actualmente realiza?



¿Recibe algún incentivo no económico por su trabajo?



¿Qué grado de rendimiento laboral cree tener?

