



Galileo
UNIVERSIDAD
La Revolución en la Educación

IDEA
UNIVERSIDAD GALILEO

UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS,
INFORMÁTICA Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACION ABIERTA
SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

“Importancia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores”

PRESENTADO POR:

Luis Alfonso Pérez Castillo

Carné IDE15011684

Previo a optar el grado académico de: LICENCIATURA
EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS
HUMANOS

Guatemala, 25 de Marzo de 2023

ÍNDICE

	Página
1 INTRODUCCIÓN	4
2 OBJETIVOS	6
2.1 Objetivo General-----	6
2.2 Objetivos Específicos -----	6
3 MÉTODO	7
3.1 Técnica-----	7
4 MARCO TEÓRICO.....	9
4.1 Antecedentes -----	9
4.2 Clima organizacional-----	12
4.2.1 Tipos de clima organizacional	16
4.2.2 Características del clima organizacional.....	21
4.2.3 Dimensiones del clima organizacional	27
4.2.4 Ventajas de medir el clima organizacional	29
4.3 Indicadores para medir el clima organizacional -----	31
4.3.1 Motivación laboral	34
4.3.2 Sentido de pertenencia	36
4.3.3 Retención del talento.....	38
4.3.4 Liderazgo	41
4.3.5 Empoderamiento	43
4.3.6 Comunicación	46
4.3.7 Relaciones interpersonales.....	48
4.3.8 Condiciones laborales	50
4.4 Desempeño laboral -----	53
4.4.1 Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral	56
4.4.2 Factores que influyen en el desempeño laboral	58
4.4.3 Evaluación del desempeño.....	61
4.5 Estrategias y métodos para mejora del desempeño -----	63

4.6	Motivación organizacional -----	68
4.6.1	Teorías de la motivación.....	71
4.6.2	Técnicas para mejora la motivación	74
4.6.3	Consecuencias negativas de la falta de motivación	76
4.7	Características positivas del clima organizacional -----	78
4.7.1	Mayor productividad.....	83
4.7.2	Crecimiento empresarial	84
4.7.3	Trabajo en equipo	86
4.8	Características negativas del clima organizacional -----	89
4.8.1	Alta rotación.....	93
4.8.2	Baja productividad	96
4.8.3	Actitudes negativas	98
4.8.4	Conflictos.....	100
5	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	103
5.1	Análisis -----	103
6	CONCLUSIONES	110
7	RECOMENDACIONES	113
8	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
9	ANEXOS.....	127
9.1	Anexo 1, Figura 1: Continuum de los niveles del clima organizacional -----	127
9.2	Anexo 2, Figura 2: ¿Cómo retener el talento humano en una organización?----	128
9.3	Anexo 3, figura 3: Modelo del proceso de comunicación-----	129
9.4	Anexo 4, figura 4: Factores que afectan el desempeño en el puesto-----	130
9.5	Anexo 5, figura 5: 10 prácticas para mejorar el desempeño laboral. -----	131
9.6	Anexo 6, Figura 6: Variantes de estados relacionados al clima laboral y la productividad. -----	132
9.7	Anexo 7, Figura 7: Variables que inciden en la rotación. -----	133

1 INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están en la búsqueda constante de superar a la competencia y así mismas, buscan obtener el mejor desempeño al menor costo y alcanzar de esta manera los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo, para incrementar las ganancias. El enfoque de la presente investigación ésta centrada en aumentar el desempeño de los colaboradores a través de un buen clima en la organización, cómo el colaborador es la parte esencial y de gran valor, dado el trabajo que realiza, así las organizaciones alcanzan las metas de forma parcial o completas.

El colaborador es un ser que busca tener relaciones sociales con las personas que le rodean y en él ambiente de trabajo, las relaciones que mantiene son importantes para el trabajo en equipo, por lo tanto, la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño de los colaboradores es vital, ya que los empleados motivados y satisfechos alcanzan óptimos niveles de desempeño. El poder saber qué elementos forman el clima en la organización, optimiza la aplicación de éste y se garantiza que los colaboradores sientan que el ambiente en el que están insertos es agradable para desarrollar las tareas.

Medir cómo se encuentra el clima en la organización a través de los indicadores adecuados, da la ventaja que se puede conocer qué medidas tomar para mejoras y así establecerlas en el clima de la organización. Esto servirá para que los líderes de la organización establezcan los métodos de motivación que se utilizan para premiar a los colaboradores por el esfuerzo, pero, los métodos que se utilicen tienen que estar enfocados en satisfacer las necesidades que presenten los colaboradores.

Se puede conocer que al prestarle poca atención al clima en la organización y a la importancia que este tiene, se puede crear un ambiente hostil en el área de trabajo, lo cual traerá como consecuencias una desmotivación masiva en los colaboradores y la baja en el desempeño, lo que afecta en el rendimiento global de la organización. Por lo que se debe de contar con estrategias innovadoras que motiven al colaborador a mejorar el desempeño.

La influencia que tienen los líderes en el clima organizacional y sobre el equipo de trabajo es importante, ya son ellos los que tienen contacto directo con los colaboradores y saben las necesidades que cada uno presenta, por lo que los métodos de motivación que utilicen deben de ser capaces de valorar el esfuerzo que realizan los colaboradores, ya que el esfuerzo de los colaboradores se podría ver influenciada por las recompensas que les sean otorgadas.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Mostrar la importancia de un buen clima organizacional y la influencia que tiene cómo un factor determinante dentro de las organizaciones para garantizar la satisfacción de los trabajadores y por tanto puedan alcanzar niveles óptimos en su desempeño y facilite que la organización alcance las metas propuestas.

2.2 Objetivos Específicos

- Describir los elementos que conforman el clima organizacional para lograr la mejora del desempeño de los colaboradores en el ambiente que están insertos.
- Explicar los tipos de indicadores que se utilizan en las evaluaciones para medición del clima organizacional de los colaboradores para aplicar medidas de mejora.
- Establecer cómo el clima organizacional influye en el desempeño de los colaboradores para los logros establecidos por la organización.
- Detallar que métodos se utilizan a nivel de la organización para lograr que los colaboradores se encuentren motivados y así logren un mayor desempeño.
- Analizar cómo el mal clima organizacional puede generar diferentes factores negativos en el desempeño de los colaboradores y la organización para el alcance de metas.
- Definir cuáles son las estrategias utilizadas en las organizaciones para que los trabajadores logren un buen desempeño.

3 MÉTODO

La metodología utilizada es la investigación bibliográfica, el cual constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación ya existentes (teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas) acerca del tema o problema que el investigador se propone a investigar o resolver. Este método se basa en realizar el estudio de un tema que otros ya han investigado, se trata de indagar y recopilar las partes más importantes del tema investigado para aplicarlo a la investigación que se está realizando, recordando que, por ser una investigación bibliográfica, se debe de dar crédito a los autores de donde se extrajo la información.

3.1 Técnica

La técnica utilizada en la presente investigación bibliográfica es el fichaje, la cual consiste en una recopilación de información que se inserta en fichas que permiten administrar de una forma práctica y dinámica, la información de diferentes autores.

El fichaje es una técnica utilizada especialmente por los investigadores. Es un modo de recolectar y almacenar información, cada ficha contiene información, cada ficha contiene información que, más allá de su extensión, le da unidad y valor propio.

La ficha es un recurso valioso para la investigación bibliográfica porque permite registrar datos o información proveniente de diversas fuentes, recordar y manejar el contenido de obras leídas. Además, la ficha ahorra tiempo y esfuerzo y facilita la elaboración del índice de autores y de títulos consultados, así como la memorización y la comprensión.

4 MARCO TEÓRICO

4.1 Antecedentes

El clima organizacional ha ido evolucionado a través de las épocas en todos sus ámbitos. Los grandes pioneros autores muy conocidos han realizado grandes aportes a los principios de las ciencias de la administración cómo: Taylor, Fayol, Weber, Mayo, Máslow entre otros.

Desde el principio el hombre se ha preocupado por las relaciones sociales, esto cómo una causa de la productividad en las organizaciones.

El punto conocido cómo de partida se originó en la Escuela Humanística de la Administración desarrollada por Elton Mayo, en los Estados Unidos. Esta teoría surgió ya que se presentó la necesidad de corregir la deshumanización del trabajo, esto porque eran provocadas por los métodos rigurosos aplicados en aquel momento por las organizaciones, que en sus prácticas no se preocupaban por las necesidades sociales o Psicológicas de sus trabajadores. Las propuestas realizadas por Hernández y Rodríguez (1956), fueron las teorías científicas tanto cómo la teoría clásica de la administración, en este punto habría que reconocer los planteamientos realizados por Robert Owen, este se considera para muchos cómo el padre de la administración moderna de personal y un gran innovador.

En el año 1950, surge la teoría Behaviorista, esta nace de la teoría de las relaciones humanas, esta teoría está basada en el comportamiento de la Psicología organizacional en la administración y el factor motivacional del trabajador. Aquí el trabajador es considerado como una persona decisoria que actúa conforme la información que recibe de su entorno y en base a esto lo que logra procesar de acuerdo con las convicciones que posee, sus opiniones y puntos de

vista según las circunstancias que lo rodean. De acuerdo con esto en las organizaciones se considera cómo un sistema viviente de decisiones en donde los trabajadores se comportan según la información que consiguen de su ambiente laboral y visualizan a la organización cómo un organismo que posee su propia vida y posee cultura propia.

Otra teoría surgió en los años 50 y fue la teoría de Sistemas, la cual se originó con el Biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, esta teoría se basa en el concepto del “Hombre Funcional”, en el cual las personas desempeñan un rol en las organizaciones en donde se relacionan con otras personas dentro de la organización, considerándose cómo un sistema abierto.

En los años 60 surge una nueva teoría, esta surge al cambio brusco que presenta el mundo, la teoría se llama: Teoría del comportamiento, esta fusiona el estudio de la estructura y el comportamiento humano en las organizaciones y estas están integradas a través de sistemas.

En las últimas décadas ha surgido un gran interés en el factor humano en las organizaciones ya que estas cada vez se proponen nuevas metas, entre ellas están el lograr equilibrio en el trabajo y dicho interés se le ha denominado TEA (Total Environment into Administration, que traducido es “Medio Ambiente Total dentro de la Empresa”). Esta es una filosofía que surge de la necesidad de contar con un pensamiento que una a las personas con lo que los rodea para que se sientan identificados con su entorno. Esto puede entenderse cómo el punto ideal de cómo debe de ser una comunidad laboral, que necesite la armonía en todos los sentidos.

Debido a las diversas teorías se puede afirmar que los colaboradores estarán más motivados por su entorno, si el ambiente que los rodea es placentero, si siente que es remunerado

adecuadamente, si mantiene una buena relación con sus compañeros, si cuenta con un jefe con las habilidades de liderazgo, entre otras; ya que todo esto genera el rendimiento e involucramiento de los colaboradores y todo esto hace que se incremente la productividad y la eficiencia en las funciones que desempeñan. Por lo que es vital que las organizaciones ofrezcan incentivos adecuados para el trabajador, que este se preocupe por llenar sus expectativas y necesidades; esta organización tendrá ventaja sobre aquellas que no toman en cuenta el clima organizacional.

El colaborador forma una parte importante dentro de las organizaciones y es importante el valor que este da a las relaciones sociales que tiene dentro de esta, la motivación que los empleados tienen y cómo está el ambiente laboral. Es preciso recalcar que las organizaciones pueden existir solo cuando una o más personas se juntan para cooperar y alcanzar los objetivos propuestos, que no pueden lograrse de una manera individual.

Se debe de reconocer que los estudios realizados del clima organizacional es muy importante para las organizaciones que buscan una mejora en su ambiente de trabajo, cómo los autores señalados con anterioridad coinciden en que para tener mejores resultados y mayor involucramiento de los trabajadores, es indispensable que se sientan parte del grupo con un clima organizacional saludable, también hay que considerar que el clima organizacional da a conocer el comportamiento del grupo de colaboradores.

4.2 Clima organizacional

En el área de Recursos Humanos, el clima organizacional cada vez ha cobrado más fuerza dentro de las organizaciones, ya que a través de este se han logrado mejoras en el cumplimiento de metas y objetivos, se ha logrado un mejor ambiente existente. Así cómo Chiavenato (2007) da una de sus definiciones sobre el concepto de clima organizacional:

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización, se encuentra íntimamente relacionado con el grado de motivación de los integrantes, se basa específicamente en las propiedades motivacionales del ambiente de la organización que lleva a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones de 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”.¹

Según el concepto expresado, el clima organizacional se refiere ambiente que existe en la organización y según el ambiente que exista en la organización así será la motivación de los colaboradores, pero está motivación que exista en los colaboradores depende de los métodos motivacionales que utilice la organización para motivarlos, así que si los métodos que utiliza son buenos y cubre con las necesidades del personal esto hará que las personas están motivadas y exista un buen ambiente. Caso contrario si los métodos de motivación son malos o nulos estos llegan a ser desfavorables ya que estos causan frustración a los integrantes de la organización.

¹ Chiavenato, I (2007) *administración de recursos humanos*.

Dentro de los planteamientos del clima organizacional Cole y Gaynor (2005), afirman 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 cómo atmosfera psicológica global ayuda a entender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar el porqué de las reacciones de los grupos dígame así (su conducta, actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas emitidas por la dirección”.²

Si se indica que el clima organizacional es el reflejo de las personas, puede referirse al comportamiento de las personas dentro de la organización el cual es cambiante, dinámico de acuerdo con la atmosfera que se respira dentro de la organización. En esta situación Cole y Gaynor, introducen la psicología cómo parte del clima organizacional, ya que ellos vieron que la vida organizacional afecta en un grado emocional a las personas ya que afecta las conductas, actitudes y los sentimientos, todo esto depende de las políticas que la organización tenga para el manejo del clima organizacional.

Chiavenato y Hernández (2018) enfatizan su definición de clima organizacional de la siguiente manera:

“El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, animo, interés y colaboración de los participantes. Sin embargo, cuando la motivación de los miembros

² Cole, D y Gaynor, E. (2005) *Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo*.

es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estado de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en la que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (cómo huelgas, grupos de activistas en favor de un movimiento, etc.). Así el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente”. (pág.10).³

Se da a conocer que el clima organizacional está íntimamente ligado a la motivación de los integrantes, por qué si la organización utiliza métodos para elevar la motivación los integrantes tienden a mostrar buen actitud y mejoras en las relaciones personales, ya que esto influirá en el trabajo en equipo. Se dan un enfoque con más amplitud de las consecuencias que tendrá la organización si el clima organizacional es malo, ellos en sus investigaciones logran observar que el mal clima organizacional causa desinterés en las personas, inconformidad, lo que los lleva a generar grupos y así a contaminar a todo el personal de la organización y esto repercute en las metas trazadas por la organización. (Ver Anexo 1, Figura 1).

Así describe su concepto de clima organizacional Gómez (2004):

“Es el elemento esencial de la impresión que el trabajador tiene de la estructura y procesos que se dan de 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, si no que dependen mucho de la impresión que

³ Chiavenato, I y Hernández R (2018) *Recursos humanos 1*. Pág. 10.

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”.⁴

Al desarrollar el concepto de clima organizacional, difiere con los anteriores, ya que el concepto no menciona la motivación como punto central para lograr un buen clima organizacional, si no que se refiere a que existirá un buen clima organizacional si la organización da una buena impresión al trabajador. Da también a entender que el modo en el que se comportan las personas dentro de la organización no depende de los métodos motivacionales que utilice la organización, si no que estos actúan en base a la relación que exista con la empresa, entonces considera que, si el trabajador tiene una buena relación con la empresa, éste genera un buen clima, caso contrario si la relación de la organización-trabajador es mala, éste genera un mal clima organizacional.

Dentro de las organizaciones se da mucha importancia al clima organizacional como lo menciona Brunet (1999) “el clima refleja valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima”.⁵

El clima organizacional va de la mano con los valores que tiene la organización, ya que las personas actúan en base a tales valores y por ende si los valores son correctos, las personas actúan de la mejor manera posible, lo que lleva a exista un buen ambiente laboral.

⁴ Gómez (2004) *Planeación y organización de empresas*.

⁵ Brunet, L (1999) *El clima de trabajo en las organizaciones*.

El clima organizacional lo describe Raffaele (2021) de esta manera:

“Se puede decir que el clima de una organización es comparable a la personalidad de una persona. Así como cada individuo tiene distintas cualidades que lo hacen único y diferente a los demás, cada clima laboral tiene cualidades que se distinguen del resto. El clima organizacional es el conjunto de características de un ambiente laboral que afectan no sólo las percepciones individuales de las personas pertenecientes a la organización, sino que también su nivel de compromiso y productividad”.⁶

El clima organizacional lo compara con la personalidad, porque cada individuo tiene formas de ser muy diferentes y su carácter afecta el entorno de los demás a su alrededor, de esta manera ella afirma que el clima organizacional afecta el desempeño de cada colaborador. Por esta razón el clima de cada organización adquiere su propia personalidad y en esto concuerda con la definición de Brunet que indica que el clima está ligado a los valores de cada organización.

4.2.1 Tipos de clima organizacional

En las organizaciones debe existir el clima organizacional para que el ambiente de trabajo sea agradable y los colaboradores se sientan bien en su lugar de trabajo, pero existen para Likert (citado por Brunet 1987) 4 tipos de clima y los describe de la siguiente manera:

- **“Clima de tipo autoritario, sistema autoritarismo explotador:** en este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente

⁶ Raffaele (2021) *Lideres, tomen nota: El clima organizacional es la clave del éxito*. [consultado 20/02/2023]
Recuperado de: <https://blog.starmeup.com/es/desarrollando-talento/clima-organizacional/>

de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

- **Clima de tipo autoritario, sistema autoritarismo paternalista:** este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, cómo la de un amo a sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas veces se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.
- **Clima de tipo participativo, consultivo:** la política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores.
- **Clima tipo participativo, participación en grupo:** los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino de forma lateral. Los empleados motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos”.⁷

Cada uno de estos climas está influenciado por la organización, lo introduce según su conveniencia y depende de cuáles objetivos quiere lograr. Cada uno de estos tiene sus

⁷ Brunet (1987). *El clima de trabajo de las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Pág. 33.

consecuencias en cuanto al comportamiento de los colaboradores, ya que en algunos se genera confianza, se premian, se dan castigos o únicamente órdenes para que las sigan.

En las organizaciones, según el liderazgo que ejercen se pueden tener diferentes tipos de clima organizacional como Likert y Gibson (1986, como se citó en Guevara,2018) lo describen:

- **“Explotador-autoritario:** se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones se toman a nivel gerencial y desde allí se difunden la línea descendente, haciendo uso de la amenaza y coacción de ser necesarias para lograr el cumplimiento de las disposiciones. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.
- **Benevolente-autoritario:** a nivel gerencial se toman las decisiones, pero existe cierta libertad en los empleados para hacer comentarios dentro de los límites de la flexibilidad. Este tipo de clima da la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado, se basa en relaciones de confianza condescendientes desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la cúspide jerárquica.
- **Constitutivo:** es sistema jerárquico se mantiene, pero hay un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se utilizan recompensas en lugar de amenazas. Los empleados pueden discutir con sus jefes la mayoría de los asuntos que tienen relación con el trabajo, este tipo de clima presenta un ambiente dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.
- **Participativo:** el proceso de toma de decisiones no está centralizado, sino que se distribuye en diferentes sectores de la organización. Existe completa confianza en

los trabajadores, la comunicación fluye tanto hacia arriba como entre iguales en la organización y la relación entre la dirección o gerencia y el personal son buenas, existe sentido de compromiso y seguridad”. (pág.29)⁸

Los tipos de clima aunque son 4, se pueden unificar en 2, y los primeros 2 se guían por la autoridad y la poca participación que tiene colaboradores, son climas en los que la coacción y las amenazas son prioritarias y los últimos 2 climas, se muestran como climas abiertos y participativos, en donde todos pueden opinar y son climas más agradables.

El clima en la organización es muy importante, ya que el objetivo de este es ayudar con el cumplimiento de los objetivos al tener un ambiente agradable en la organización pero este se puede tipificar en 4 tipos como Empresa Actual (2021) lo define en su artículo:

- **“Autoritario explotador:** sería un clima laboral autocrático, con directivas que no confían y explotan a sus empleados. Se caracteriza por el uso del temor, castigos o amenazas, hecho que impide la relación fluida entre la dirección y la plantilla. En la toma de decisiones y en la comunicación hablamos de verticalidad, sin tener en cuenta la opinión o aportaciones de los trabajadores.
- **Autoritario paternalista:** en este caso el clima laboral presenta una confianza condescendiente entre la dirección y los trabajadores, con un uso extendido del sistema de castigo-recompensa como mecanismo básico de motivación. Esta dinámica otorga a supervisores o cargos intermedios ciertos mecanismos de control. En general, este sistema fomenta actitudes hostiles. La irresponsabilidad generada respecto a los objetivos y la insatisfacción son parte de este clima organizacional.

⁸ Guevara, Ximena (2018). *Clima organizacional, nivel de satisfacción en la unidad educativa particular la Dolorosa*. Pág.29

- **Participativo consultivo:** se caracteriza por una elevada confianza desde la dirección hacia la plantilla, fomentando que los trabajadores tomen decisiones en los niveles inferiores. Las relaciones y la comunicación son descendentes, con una frecuente participación ascendente y lateral. Este ambiente logra actitudes favorables y una satisfacción media en sus plantillas.
- **Participativo de grupo:** este clima se genera la delegación de responsabilidades, basada en una elevada y plena confianza en los trabajadores. También cabe destacar que los procesos de toma de decisiones están integrados en toda la organización, en cada uno de sus niveles. La comunicación y las relaciones se crean en todas las direcciones, con la plantilla haciendo equipo con la dirección de la organización. En la misma línea, los objetivos se determinan mediante la participación en grupo, con plena aceptación por parte de los trabajadores”.⁹

Los climas autoritarios se dividen en explotador y paternalista, en los cuales no existe confianza alguna en los colaboradores y la respuesta que los colaboradores se generaliza con tener actitudes hostiles y desafiantes. Los climas participativos se dividen en consultivo y participativo de grupo, estos son los mejores climas, ya que todos pueden participar y dar sus opiniones, las cuales son tomadas en cuenta, lo que genera un alto nivel de compromiso por parte de los colaboradores, ya que el sentido de pertenencia es alto.

⁹ EmpresaActual (2021). *Clima organizacional. Qué es y por qué hay que tenerlo en cuenta*. [Consultado 08/03/2023] Recuperado de: <https://www.empresaactual.com/clima-organizacional/>

4.2.2 *Características del clima organizacional*

Para que pueda existir un buen clima en la organización, deben existir ciertas características y una de ellas son los valores y Robins (2004) lo define así:

“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 el trabajo”.¹⁰

Los valores son las cualidades que tiene cada uno como persona, son estos los que nos hacen actuar y tomar decisiones como personas, son los valores que hemos fomentado desde nuestra niñez por nuestros padres y por la educación que hemos recibido.

De cierta manera los valores son un resultado de nuestra forma de actuar como García y Simón (2003) lo explican:

“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 en 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 ciertos comportamientos o resultados que se prefieren sobre otros. Los valores generalmente influyen en las actitudes y el comportamiento”.¹¹

¹⁰ Robins, S (2004) *Comportamiento organizacional*.

¹¹ García y Simón (2003) *Dirección por valores*.

Los valores son parte del ámbito organizacional, ya que asumen que según los valores que tenga la organización, estos van a afectar los valores de los colaboradores. Ellos concuerdan en que cada individuo tiene sus propios valores y en base a estos toman las decisiones de lo que pueden hacer y no pueden hacer, pero los valores que se inculquen en la organización los terminara influyendo en el comportamiento de cada individuo.

Otra característica esencial del clima organizacional son las actitudes que tiene cada persona por lo que Kinichi y Kreitner (2003) lo considera así:

“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”.¹²

Las actitudes son el reflejo de cómo nos sentimos en ese momento, es la manera en qué expresamos nuestros sentimientos en ese momento, depende del estado de ánimo, estas expresiones pueden ser buenas o malas.

Las actitudes se pueden ver reflejadas por lo que existe en el entorno según lo afirman Davis y Newstrom (2003):

“Las actitudes son sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto al entorno. Hace énfasis en que uno de los factores negativos que pueden tener las actitudes es la inadaptación laboral, está se entiende cómo un grado de insatisfacción laboral, la actividad laboral debe de estar saturada de

¹² Kinichi y Kreitner (2003) *Comportamiento organizacional*.

satisfacciones ser lo más variada y estimulante posible pero no con un exagerado grado de exigencia que provoque estrés”.¹³

El enfoque es que las actitudes que toman los empleados dependerán mucho del entorno que los rodee, esto se determina por el ambiente laboral. Indican también que los que no se adaptan al trabajo también van a tener actitudes negativas aunque la organización emplee los mejores métodos de motivación, si la persona no se adapta siempre tendrá una mala actitud y contagiara a los demás.

Parte esencial de generar un buen clima organizacional es el tener un buen líder que ejerza un buen liderazgo cómo Castrillo (2006) expone:

“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 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”.¹⁴

Ser líder es lo que marca la diferencia, ya que cómo se explica en la definición anterior, es el proceso de influir en los demás y no solo se trata de influir ya que el líder puede ser una influencia para bien y para mal, sino que debe de brindar el apoyo necesario para que su equipo logre completar los objetivos que se tengan.

Para ser un buen líder que encamine a su equipo al logro de objetivos también debe de manejar la motivación cómo Davis y Newstrom (2003) lo mencionan:

¹³ Davis y Newstrom (2003) *Comportamiento humano en el trabajo*.

¹⁴ Castrillo (2006) *Administración del personal un enfoque hacia la calidad*.

“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 cómo del carácter”.¹⁵

En el liderazgo se le incluye la motivación, éstas van de la mano, se da a entender que parte de las funciones de un líder es motivar a su equipo de trabajo, debe provocar la motivación por cada uno de su equipo de trabajo incluyéndose a él mismo, ya que la motivación que de él líder dependerá de su forma de ser y si se dan todos estos factores se propicia un buen clima organizacional.

Una característica fundamental del clima organizacional es el poder trabajar, de manera individual se pueden lograr objetivos pero más importante es el trabajo en equipo cómo lo declaran Wayne y Noe (2005) en la siguiente definición:

“El trabajo en equipo es una condición de trabajo 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”.¹⁶

El trabajo en equipo influye mucho el factor psicológico, ellos creen que el factor psicológico genera compañerismo y el resultado de tener compañerismo es el alcance de los objetivos establecidos, ya que trabajan apoyándose mutuamente, aunque cómo se vio anteriormente necesitan un guía o líder para que esto se pueda obtener.

¹⁵ Davis y Newstrom (2003) *Comportamiento humano en el trabajo*.

¹⁶ Wayne y Noe (2005) *Administración de recursos humanos*.

Para lograr trabajo en equipo deben funcionar cómo las piezas de un reloj, todos bien coordinados, quiere decir que debe de existir una estructura cómo Muchinsky (2007) lo expone:

“Dice que la estructura de un equipo incluye variables cómo el número de miembros, la composición demográfica y la experiencia de los miembros del equipo. La diferencia dentro de un equipo se basa en lo 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”.¹⁷

La definición de Muchinsky es más completa que la definición de Wayne y Noe, porque se refiere a que un equipo de trabajo funcionara depende de algunas variables en la que la experiencia juega un papel muy importante, la experiencia de cada miembro del equipo debido a los roles que cada uno interpreta o tiene asignado. Para que el equipo funcione, el líder debe escoger que se le asigna a cada colaborador, depende de las capacidades que se observen en cada uno de ellos, depende del alcance de la capacidad mental que presente cada uno. La personalidad entra en juego con el trabajo en equipo, ya que los caracteres fuertes pueden chocar y los débiles no harán nada sin un guía, por esta razón ellos explican que para que el equipo funcione debe estar estructurado de personalidades distintas aunque variadas puedan trabajar juntas.

¹⁷ Muchinsky (2007) Psicología aplicada al trabajo.

Dado a que la personalidad tiene un papel muy importante en el trabajo en equipo es indispensable dar a conocer algunas definiciones de está, cómo se menciona en la página web

Equipo editorial (2022):

“Por personalidad se entiende el conjunto de dinámicas psíquicas que son características de una misma persona, es decir, a su organización mental interior, que determina el modo en que dicha persona responderá ante una situación determinada. Dicho de otro modo, la personalidad es un patrón de actitudes, pensamientos y sentimientos recurrentes, que son más o menos estables a lo largo de la vida de un individuo y que permiten cierto grado de predictibilidad respecto a su modo de ser”.¹⁸

La personalidad según investigaciones se basa en cómo responde una persona ante las situaciones que se presentan, son los pensamientos que lo gobiernan que lo hacen actuar ante las situaciones que se le presenten, según estos las personas pueden ser estables o inestables y así ser predecibles en su forma de ser.

La personalidad está ligada a la forma de pensar cómo Davis y Newstrom (2002) lo expone: “las personas tienen su propia manera de pensar y actuar su propio estilo. La personalidad por lo tanto se define cómo la combinación de características tanto físicas cómo mentales estables que proporciona identidad a la persona”.¹⁹

Cada individuo tiene su manera de pensar y actúa conforme a sus pensamientos, por lo que los humanos expresan su personalidad con su forma de actuar y con esto las personas que lo rodean lo categorizan con algún tipo de personalidad.

¹⁸ Equipo editorial (2022) *Personalidad*. [Consultado 21/02/2023] Recuperado de: <https://concepto.de/personalidad/>

¹⁹ Davis y Newstrom (2002) *Comportamiento humano en el trabajo*.

4.2.3 Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son los componentes que se encuentran en la organización cómo lo define Rodríguez (1999):

“Existen algunas variables que son definitivas en el clima de una organización, y así mismo su interacción puede provocar algunos efectos. Los componentes o variables son básicamente tres, los comportamientos, la estructura de la organización y los procesos organizacionales; cada uno de ellos se divide en otros componentes que interactúan entre sí y a su vez determinan unos resultados”.²⁰

Las dimensiones del clima organizacional son tres: comportamientos, estructura y los procesos. Estos son las dimensiones base del clima organizacional en cuanto a la organización se refiere. Los comportamientos pueden ser de la organización hacia los colaboradores, la estructura de puede referir a el lugar donde se desempeña laboralmente, ya que si se encuentran en un ambiente agradable se siente bien trabajar, caso contrario si el lugar es incómodo, el desempeñarse así puede ser desagradable y en cuanto a los procesos si estos son muy extensos o poco entendibles pueden afectar el clima de la organización ya que se causa confusión.

Para varios autores existen diferentes dimensiones que conforman el clima organizacional, para Máslow (1954) una dimensión importante es la autorrealización y lo define de la siguiente manera:

“Relaciona el termino directamente con la madurez del individuo; también señala cómo la manera en la que trasciende en sus necesidades básicas, permaneciendo ligada a la

²⁰ Rodríguez (1999) Clima organizacional y satisfacción laboral cómo predictores del desempeño.

realización personal y bienestar del entorno que lo rodea; además de concluir que los sujetos poseen ciertas características en común cómo: una correcta percepción de la realidad, aprobación, espontaneidad, centrado de problemas, privacidad, autonomía, evaluación clara, experiencia, sentido de pertenencia con el equipo, solidas relaciones a la vez que selectivas, estructura democrática, convicción ética, humor, creatividad, resistencia a la adaptación, valores, eliminación de dicotomías”.²¹

Las dimensiones del clima organizacional para Rodríguez están ligadas a la estructura de la organización y para Máslow están ligadas a que las personas se quieren sentir autorrealizadas.

Se indica que de los 3 componentes que conforman las dimensiones del clima organizacional influyen en los resultados y para Máslow los resultados que se consiguen están ligados a las características que las personas tienen en común y los resultados se dan ya que los individuos quieren sentirse autorrealizados.

Las condiciones laborales influyen en las dimensiones del clima organizacional para Canales (2016) declara la importancia de las condiciones laborales:

“Se define a las condiciones laborales cómo: cualquier característica que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud de los funcionarios, constituye un rol fundamental ya que se relacionan con los recursos que la institución entrega a sus colaboradores, estos pueden ser: insumos psicosociales o económicos para el desarrollo de las actividades que ejecuten, además de estar enfocados principalmente hacia el bienestar y salud del funcionario; cuando las condiciones

²¹ Máslow (1954) *Motivation and personality*.

laborales no son favorables generan situaciones cómo: insatisfacción laboral, alteraciones físicas y psicológicas”.²²

Es fundamental tener un buen lugar de trabajo, donde los trabajadores se sientan bien. El lugar de trabajo los ayuda a mantener el enfoque en lo que deben realizar, ya que de tener condiciones de trabajo no favorables, se afecta de manera psicológica y física a los trabajadores.

4.2.4 *Ventajas de medir el clima organizacional*

El clima organizacional afecta el desempeño de la organización ya que si se tienen personas concentradas y enfocadas se pueden obtener mejores resultados. Cómo lo expone Reyna (2016) las ventajas de medir el clima organizacional:

“Los directivos pueden tener información de primera fuente sobre lo que pasa en todos los rincones de la organización, permite prevenir la desmotivación masiva que repercutirá en baja productividad, fuga de talentos, huelgas u otras expresiones de insatisfacción laboral, brinda importante información para elaborar una estrategia de recursos humanos de gran impacto, se ahorran gastos ineficientes de recursos humanos al poder priorizar las acciones de mejora que tendrán mayores resultados, refuerza el liderazgo y mejora la comunicación a nivel de toda la organización”.²³

Es importante medir el clima en la organización, tiene sus ventajas el poder realizarlas para que los altos mandos sin importar el tamaño de la empresa puedan tener información en estadísticas de cómo se encuentra el ánimo de la organización, aparte de que con estos datos se puede hacer estrategias si el clima de la organización se encuentra mal. Medir el clima organizacional se

²² Canales (2016) Condiciones del trabajo de los profesionales de enfermería de Chile.

²³ Reyna (2016) *¿Vale la pena medir el clima laboral?* [Consultado 21/02/2023] Recuperado de: <https://3ccultura.com/2016/09/08/encuesta-de-clima-laboral-ventajas-y-desventajas/>

puede reforzar a los líderes quienes se encargan de liderar los departamentos brindándoles mejores estrategias de motivación para los empleados.

La medición del clima organizacional debe hacerse de forma periódica en las organizaciones, así poder obtener información cómo Alvarado (2021) lo define:

“La evaluación de clima organizacional de forma periódica se traduce en una valiosa herramienta para determinar las oportunidades de mejora que surgen en el día a día, de esta manera planificar acciones que den respuesta a las necesidades de nuestra organización. Un colaborador motivado, es un colaborador feliz, la organización que conoce a sus integrantes es capaz de identificar cómo motivarlos”.²⁴

Un colaborador motivado, es un colaborador feliz. Es una gran frase, en pocas palabras explica lo que es tener un buen clima organizacional. Da a conocer la importancia o ventaja de medir el clima organizacional, ya que si se mide se puede planificar de la mejor manera. Si se mide el clima se tiene la ventaja que la organización puede conocer a sus colaboradores, puede conocer el estado de ánimo de los trabajadores cómo de la organización cómo un todo. Lo mejor que la organización puede hacer es conocer a sus empleados.

Hay ventajas que se tiene de medir el clima en la organización pero debe hacerse de forma regular para cómo lo cita Human Pull (S.F):

“Para poder conocer cuál es nuestro ambiente organizacional necesitamos medirlo de forma continua y regular, de tal manera que siempre estemos informados de cómo se

²⁴ Alvarado (2021) *Conozca la importancia de medir el clima organizacional en su empresa*. [Consultado 21/02/2023] Recuperado de: <https://rightpeoplecr.com/conozca-la-importancia-de-medir-el-clima-organizacional-en-su-empresa/>

encuentran nuestros trabajadores y, así, ver cómo podemos mejorar su experiencia de empleado y fomentar su sentimiento de pertenencia a la compañía”.²⁵

Medir el clima organizacional es una ventaja, pero el hacerlo de forma regular y programada es mucho más efectiva. Si se hace de manera periódica se puede conocer con menos tiempos de holgura, cómo se encuentra la organización y los empleados.

4.3 Indicadores para medir el clima organizacional

Las organizaciones necesitan saber cómo están sus colaboradores, saber cómo se sienten y cómo se les puede brindar ayuda para mejorar su desempeño por esta razón “un análisis del clima organizacional visto desde esta perspectiva permite identificar las fortalezas y los aspectos de mejora para lograr un ambiente de trabajo que facilite un mejor desempeño del individuo y alcanzar los objetivos particulares de la organización” (Segredo, Perez, 2007).²⁶

Al momento de realizar evaluaciones del clima organizacional es con el objetivo de identificar las fortalezas y las debilidades de los colaboradores con el fin de que se implementen planes de mejora para que se tenga un buen ambiente de trabajo y la organización logre los objetivos.

Para poder medir el clima en la organización, se debe saber de antemano que se quiere medir, que datos se desean obtener y hay varios factores que lo afectan según el artículo de Jara (2022):

“Una vez que conoces de qué manera vas a medir el clima laboral de la empresa, lo siguiente es establecer cuáles son los indicadores que debes seguir para estar ir

²⁵ Human Pull (S.F.) *Que es el clima laboral en una empresa y cómo medirlo* [Consultado 21/02/2023] Recuperado de: <https://www.humanpull.com/clima-laboral/>

²⁶ Segredo y Perez (2007) *El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos* [Consultado 22/02/23] Recuperado de: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc

conociendo la realidad del ambiente de la compañía. Cada uno de los indicadores te ayudara a visualizar de manera más acertada la realidad de cada miembro de tu equipo y una vez juntes la suficiente información, podrás realizar los ajustes y aplicar las acciones necesarias”.²⁷

Antes de todo se debe conocer cómo se realizará la evaluación en la organización, que tipo de evaluación se realizará. Decidido esto ya se puede escoger de una gran cantidad de indicadores los que se necesitaran para hacer la evaluación del desempeño, los que se utilizaran para conocer lo que necesitamos de los colaboradores de la organización. Depende del tamaño de la organización a veces es casi imposible conocer a todo el equipo de trabajadores, saber que desafíos se les presentan al momento de desarrollar su trabajo y cómo es la relación que llevan con sus compañeros. Por lo que a través de la evaluación y los indicadores escogidos se puede conocer a los colaboradores y así se realizan los ajustes necesarios para mejora de su desempeño.

Los indicadores en las evaluaciones de clima organizacional pueden ser utilizados para medir el desempeño de los colaboradores específicamente para saber el rendimiento de la organización cómo GDM (2020) afirma:

“Los indicadores para evaluar el desempeño del personal te ayudaran a incrementar la productividad y ser más objetivos en tus estrategias de RRHH. Las organizaciones necesitan mejorar constantemente para incrementar sus resultados y alcanzar metas de negocio. Desde mantener su posicionamiento en el mercado, ganar más clientes, aumentar la rentabilidad, impulsar su crecimiento, etc. Y los ejecutivos de recursos humanos necesitan medir el desempeño de la fuerza laboral, para dar seguimiento a las

²⁷ Jara, Sofia (2022) *5 Indicadores del clima laboral de la empresa* [Consultado 22/02/2023] Recuperado de: <https://cardinal-systems.com/2022/10/25/clima-laboral/>

tareas, roles y responsabilidades de los colaboradores, con el fin de verificar que realmente se esté cumpliendo los objetivos fijados”.²⁸

El artículo descrito anterior lleva su enfoque completamente en los indicadores a utilizar para medir el desempeño de los colaboradores, en cómo las organizaciones pueden incrementar su productividad, ya que el objetivo principal es incrementar resultados para incrementar sus ganancias y así mantenerse en la competencia del mercado. Con esta medición se utilizan indicadores para evaluar el desempeño, se puede dar un seguimiento a las labores asignadas a los colaboradores, ya que se puede observar si los objetivos que la organización tiene trazados se consiguen.

Tener un control sobre la organización es importante, saber cómo desempeña ante la competencia y lo más importante es el poder medir para optar por mejoras cómo Quintanal (2023) lo expone:

“Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre, es una de las frases que utilizaba el físico y matemático británico William Thomson. La frase no está alejada de la realidad ya que actualmente, situándote en el ámbito empresarial, te será de gran ayuda comprender que, para trazar objetivos y evaluar el cumplimiento de las metas, no hace falta más que definir y prestar atención a los indicadores de desempeño en una empresa”.²⁹

²⁸ GDM (2020) *5 Tipos de indicadores para evaluar el desempeño del personal* [Consultado 22/02/2023] Recuperado de: <https://blog.gdm.com.mx/blog/tipos-de-indicadores-para-evaluar-desempe%C3%B1o-del-personal>

²⁹ Quintanal, Paola (2023) *Indicadores de desempeño en una empresa: ¿Cómo medir el éxito?* [Consultado 22/02/2023] Recuperado de: <https://www.tiendanube.com/blog/mx/indicadores-de-desempeno-empresa/>

La frase utilizada en la definición anterior está muy clara, si algo no se mide, no se puede mejorar. El poder medir cómo está el desempeño en la organización es vital, los autores anteriores se han enfocado en el desempeño, su importancia es tan alta porque cómo gerentes de una organización queremos saber si la organización rinde frutos.

Al realizar la evaluación de clima organizacional se pueden analizar varios elementos en una evaluación para poder conocer todo el entorno de la organización cómo LG CONSULTORES (s.f.) lo describe:

“Con ella se busca establecer la efectividad de las estrategias procedentes del área de recursos humanos. Por lo general, consiste en realizar encuestas acerca de factores que influyen en el desempeño laboral y van dirigidas a los empleados de tu compañía con el propósito de analizar cada una de sus opiniones”.³⁰

Los indicadores en la medición del desempeño tienen el propósito de dar datos para el análisis, está medición se puede dar a los colaboradores a través de una encuesta en la cual se recopilan los datos para analizar el ambiente de trabajo.

4.3.1 Motivación laboral

La motivación laboral es necesaria, ya que los colaboradores tendrán un desempeño mucho más alto ya que se sentirán mejor y harán las atribuciones de la mejor manera por lo que Schermerhorn (2005) define la motivación cómo:

³⁰ LG CONSULTORES (S.F.) *Medición de clima organizacional y sus indicadores* [Consultado 22/02/2023] Recuperado de: <https://lgconsultores.com.gt/blog/clima-organizacional/>

“Algo que se refiere a las fuerzas individuales que explican la dirección, nivel y persistencia del esfuerzo que una persona invierte en el trabajo. La palabra dirección hace referencia a la elección de un individuo cuando se presentan varias alternativas posibles o sea invertir esfuerzo en la calidad o cantidad de producto. La palabra nivel hace referencia a la cantidad de esfuerzo que una persona despliega ya sea mucho o poco. La palabra persistencia hace referencia a la amplitud del tiempo en la que una persona se dedica a una acción determinada”.³¹

La motivación está atada a las fuerzas individuales de las personas que realizan esfuerzos para dar calidad y cantidad en un tiempo determinado. Da una definición de motivación laboral algo confusa o de una manera muy técnica.

La motivación laboral tiende a darla el jefe o encargado de un grupo de personas, este es el colaborador que motiva a los demás a realizar sus logros cómo Robbins (2010) lo da a conocer:

“Dice que todo jefe necesita tener la capacidad de motivar a sus empleados y para eso es necesario entender que es la motivación, él comienza a señalar que no es la motivación porque muchas personas incorrectamente ven la motivación cómo un rasgo personal, es decir, piensan que algunas personas están motivadas y otras no. El conocimiento de la motivación dice que no se puede etiquetar a las personas de esa forma ya que los individuos difieren en cuanto a su impulso motivacional y por lo general su motivación varía de una situación a otra”.³²

Un error grave que detecto Robbins es que se puede asumir que la motivación es personal y que unas personas pueden estar motivadas porque cumplen con sus objetivos y otras que no, por

³¹ Schermerhorn (2005) *Comportamiento organizacional*

³² Robbins, J (2010) *Administración*.

ejemplo las que no cumplen con sus objetivos. Pero la realidad es que todas las personas tenemos diferente forma de ser motivados.

Hay varios métodos de poder motivar a los colaboradores y uno de los más comunes es hacer de forma monetaria cómo Bohlander y Snell (2008) lo menciona “la forma de motivación a los empleados por medio de la compensación y que el pago constituye una medida cuantitativa del valor relativo de un empleado”.³³

En este caso la motivación está ligada al pago monetario, se puede referir al sueldo, comisiones, bonificaciones por desempeño. Se puede decir que es la forma más común utilizada para motivar laboralmente a los colaboradores.

4.3.2 *Sentido de pertenencia*

Dentro de las organizaciones hay objetivos que se deben alcanzar, pero los colaboradores son los que trabajan para poder cumplirlos y para esto se deben de sentir parte de la organización cómo Chiavenato (1994) lo expone “el sentido de pertenencia puede entenderse cómo la aptitud que posee un individuo al sentirse parte integrante de un grupo. Dentro de las empresas u organizaciones, el sentido de pertenencia puede ser identificado cómo la relación empresa-empleado”.³⁴

El que un colaborador se sienta parte de la organización es vital para que su desempeño sea alto. Es similar a que si las personas se encuentran una relación de cualquier tipo están dispuestas a darlo todo para que esa relación funcione.

³³ Bohlander y Snell (2008) *Administración de recursos humanos*.

³⁴ Chiavenato (1994) *administración de los recursos humanos*.

Las organizaciones deben de trabajar para que los colaboradores se sientan parte de la organización para que sientan que todo lo que hagan por más pequeño que sea le suma para que la organización cumpla los objetivos cómo Cornet (2021) lo describe:

“Trabajar en el sentimiento de pertenencia de un equipo es un factor que las empresas y las organizaciones, da igual si son grandes, medianas o pequeñas, deberían tener consideración porque es de gran importancia si lo que se pretende es destacar entre la competencia y lograr el éxito profesional a largo plazo”.³⁵

Sin importar el tamaño de la organización se debe de trabajar en el sentido de pertenencia, ya que es importante el realizarlo con todo el equipo de trabajo, ya que si se sienten integrados y comparten los objetivos de la organización, los llevara a tener motivación y a lograr las metas propuestas con actitud positiva.

Todas las organizaciones tienen un nivel de exigencia grande, en donde sus metas giran en función de la misión y visión de la organización, ya que éstas son puestas por los fundadores por lo que luchan por su empresa para que obtenga el éxito deseado, por lo que Socorro (2010) lo considera de la siguiente manera:

“El sentido de pertenencia sugiere, en casi todas sus definiciones, que todo cuanto existe en la empresa les pertenece a todos y por lo tanto deben los empleados sentirse dueños, propietarios y hasta accionistas de la firma donde prestan sus servicios. Esto se hace por una sencilla razón: si los colaboradores sienten a la empresa cómo suya procuraran lo mejor para ella pues difícilmente se muerde la mano que nos da de comer”.³⁶

³⁵ Cornet (2021) *La importancia del sentimiento de pertenencia* [Consultado 23/02/2023] Recuperado de: <https://www.rrhdigital.com/editorial/145564/La-importancia-del-sentimiento-de-pertenencia>

³⁶ Socorro (2010) *Sentido de pertenencia y valores organizacionales* [Consultado 23/02/2023] Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/sentido-de-pertenencia-y-valores-organizacionales/>

La dicho en el párrafo anterior mejor explicada no puede estar, da a entender que si la organización logra que todos los empleados sientan que la empresa es suya y que si la empresa gana o pierde, ellos ganan o pierden, los colaboradores harán lo necesario para que su desempeño sea el mejor y así lograr que ante la competencia sea la mejor.

4.3.3 *Retención del talento*

La retención del talento humano es vital, por los costos que implica la contratación y la capacitación del nuevo empleado. El poder retenerlo es uno de los desafíos que presentan las organizaciones por lo que Chiavenato (2019) lo expone:

“Sin duda uno de los mecanismos que existen para hacer frente a los problemas que plantea el reclutamiento es evitando la salida de personas que la empresa no desea que se marchen, es decir, a través de la retención. Las medidas que pueden adoptarse para retener a los empleados pueden ser muy variadas, pero para poder efectuar un correcto diseño de ellas lo primero que hay que hacer es analizar y entender las razones que conducen a la rotación” (pág. 6).³⁷

Para retener el talento se enfoca en buscar mecanismos para que los colaboradores no se retiren de la empresa, para ser claros en que no se tienen que dejar ir a las personas que la empresa no quiere que se marchen, lo que indica que hay personas que no colaboran o su desempeño es bajo, por lo que es bueno que se retiren de empresa y den paso a nuevas personas que se sientan comprometidos con la empresa. También se enfoca en la rotación del personal, en la cual se requiere un análisis de las causas que hacen que los colaboradores se retiren de la organización.

³⁷ Chiavenato (2019) *Recursos humanos 2*. Pág. 6.

Las organizaciones deben de buscar diferentes métodos para retener el talento y el departamento de recursos humanos es el encargado de buscarlos e implementarlos cómo Payne, Cook, Horner, Shaub y Boswell (2010) lo dan a conocer:

“Existen numerosas estrategias de retención, que tratan de motivar a los trabajadores para incentivar su satisfacción en las organizaciones. La fidelización del empleado, ya no solo se consigue con salarios altos y recompensas monetarias, por lo que el dinero ya no es el único elemento de motivación. Las pretensiones van más allá, y esto las empresas lo saben, por eso ponen en marcha nuevos valores corporativos, beneficios no monetarios de todo tipo que constituyen una identidad de empresa. Las políticas de rendimiento, reconocimiento, trato justo en el lugar de trabajo, la satisfacción laboral, desarrollo y oportunidades de carrera y la vida laboral vs la calidad de vida son importantes a la hora de retener el talento”.³⁸

Para retener a los colaboradores dentro de la organización se trata de motivarles de alguna manera. Una de las formas de motivar más común que existe es el dinero, creen que incrementado más el salario y con otros incentivos en efectivo se pueden retener los colaboradores. Para que se genere una retención efectiva y se minimice la fuga de talento hay que tener más que beneficios monetarios, hay que tener beneficios que al momento de darlos hagan que él colaborador se identifique con la organización, que se sienta parte de ella para que al momento de recompensarlos adquieran el sentido de pertenencia y así tener la retención del talento.

³⁸ Payne, Cook, Shaub y Boswell (2010) *The relative influence of total rewards elements on attraction, motivation and retención.*

Aparte de dar beneficios y recompensas monetarios a los colaboradores para retenerlos dentro de la organización también se les puede retener si se dan oportunidades de desarrollo dentro de la organización cómo Flores (s.f.) propone.

“Por tanto, la retención de personal es la capacidad que tiene una empresa de generar un ambiente que estimule es desarrollo del empleado, porque reconoce el valor de esa persona, y lo importante que es contar con ella, por todo lo que aporta a la organización. El capital humano es el eje central que mueve las empresas, por tanto; toda empresa debe de darle importancia a la retención del talento humano. Nada habla mejor de una compañía que tener una alta valoración en el employer branding, pues automáticamente le convertirá en un sitio apetecible para trabajar”.³⁹

Está definición es diferente a las demás, ya que para retener el talento humano opta por la estimulación del empleado, dándole a conocer que la empresa le dará oportunidad de crecimiento en algún momento. De esta manera le hace saber al colaborador que es importante para la empresa. De esta manera la empresa se da a conocer cómo un lugar donde se le da importancia al colaborador y la empresa reconoce su valor. Es una buena técnica de retención ya que las personas buscan tener estabilidad y crecimiento en su lugar de trabajo. (Ver Anexo 2, Figura 2)

³⁹ Flores (s.f.) *11 estrategias para retener el talento humano en una empresa* [Consultado 23/02/2023] Recuperado de: <https://www.ieie.eu/retener-el-talento-humano/>

4.3.4 Liderazgo

Si exista un grupo de personas que este destinada al logro de un objetivo, existe la necesidad de tener un guía, alguien que los ayude y los oriente por el camino que hay que recorrer, se necesita de un líder cómo Bavelas (s.f., cómo se citó en Chiavenato, 2018) afirma que:

“El liderazgo es un proceso continuo de elección que permite que la empresa avance en dirección a su meta, a pesar de las perturbaciones internas y externas. El grupo tiende a escoger cómo líder a la persona capaz de brindar más apoyo y orientación (que defina o ayude al grupo a elegir el rumbo y las mejores soluciones para sus problemas) para alcanzar sus objetivos”.⁴⁰

Un líder es la persona que guía al grupo, cómo se indica en la definición anterior el grupo tiene a escoger al líder. Dentro de las empresas siempre hay un jefe designado para estar encargado del grupo aunque no siempre es el líder, ya que el líder real es el que brinda la guía al grupo o se puede decir que líder es la persona que toma las riendas del grupo y lo lleva por el mejor camino para lograr los objetivos.

El liderazgo es importante en las organizaciones y estás deben saber escoger a la persona que será encargada de dar guía a las personas que tendrá a cargo ante cualquier situación que se presente cómo Juárez y Contreras (2012) lo mencionan:

“En el transcurso de la historia, del liderazgo se ha hablado mucho debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sean sociales, políticas hasta incluso militares. De igual forma, siempre ha sido un tema debatido entre personas y reconocidos de los negocios. Sin embargo, no importando si el líder es valorado en su empresa por

⁴⁰ Chiavenato (2018) *Recursos humanos I*. Pág. 138.

ser impulsor y generador de valor agregado en ella. En este sentido, los líderes inician un proceso de adaptación y complejidad, lo que les permite ser flexibles ante las circunstancias, muchas de ellas adversas” (Pág. 48).⁴¹

Sin importar que tipo de organización sea siempre necesita de líderes para guiarlos, sin importar si la persona nace con los rasgos de un líder o está se prepara y estudia para poder ejercer liderazgo en su empresa, siempre se busca este tipo de personas para que impulsen al personal a cargo. De la misma forma un líder debe tener un proceso de adaptación para saber cómo liderar a las personas a su cargo y hasta cierto punto debe de aprender a ser flexible y a poder luchar ante cualquier circunstancia que por lo general siempre son adversas.

Dentro de la definición de liderazgo cómo tal, hay varios estilos de cómo ser líder cómo

Iberdrola (s.f) lo analiza:

“La pregunta adecuada no es porque toda organización necesita estar bajo la batuta de un líder, sino que estilo de liderazgo necesita de acuerdo con sus circunstancias (...).

- **Liderazgo Laissez Faire**, se basa en el principio de que los trabajadores tienen las competencias y experiencia necesaria para desempeñar su labor y de que, por tanto, cualquier intervención de la dirección es perjudicial. Un líder laissez faire hace que su equipo se sienta menos constreñido y más valorado.
- **Liderazgo democrático**, este promueve la participación de todo el equipo, consulta con sus trabajadores y tiene en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones. Por tanto, fomenta el dialogo y hace que los trabajadores se sientan parte de la empresa mejorando su compromiso con está.

⁴¹ Juárez y Contreras (2012) *Liderazgo y complejidad*. Pág. 39.

- **Liderazgo transaccional**, este se basa en las recompensas. El líder premia a los trabajadores por su desempeño y esa transacción es la que los incentiva a cumplir sus objetivos. La principal función de este líder es crear estructuras para que cada miembro del equipo pueda trabajar en la consecución de sus metas.
- **Liderazgo transformacional**, este impulsa la innovación. Estos líderes poseen grandes dotes de comunicación y fomentan la participación creativa inspirando al equipo. Además no temen afrontar riesgos. Así es cómo provocan transformaciones en la empresa y en los trabajadores para adaptarse a los nuevos tiempos.
- **Liderazgo situacional**, este es flexible, es decir, se adapta a las circunstancias. El líder conoce la madurez de sus trabajadores y las necesidades de su empresa y, en función de esto, aplica el estilo de liderazgo más apropiado, cambiándolo cuando la situación lo requiere o dirigiendo a cada empleado con un estilo diferente”.⁴²

Existen muchos estilos para poder liderar al equipo, se puede escoger personas con la misma característica si se desea sólo un estilo de liderazgo o diferentes tipos de liderazgos para que la empresa aplique el liderazgo que necesita según el tipo de colaboradores que se tengan.

4.3.5 *Empoderamiento*

Las organizaciones necesitan colaboradores capaces de llenar las vacantes o plazas nuevas de liderazgo, pero antes de eso se debe de capacitar al personal asignándoles tareas de más jerarquía

⁴² Iberdrola (s.f.) *Liderazgo empresarial: ¿Cuáles son los principales estilos?* [Consultado 25/02/2023]
Recuperado de: <https://www.iberdrola.com/talento/tipos-de-liderazgo>

dejándoles el poder de tomar decisiones o dándoles autoridad cómo Chiavenato (2009) lo expone:

“Empoderamiento es una palabra de origen inglés y tiene un significado universal que quiere decir, otorgar poder, autoridad y responsabilidad a las personas para que sean más activas y proactivas dentro de la organización. Se trata de un cambio cultural, una transformación del comportamiento de las personas, quienes tiene más autonomía e iniciativa personal en sus actividades, al contrario de las reglas y reglamentos tradicionales que inhiben e impiden la plena realización de las personas”.⁴³

Las personas dentro de la organización deben de ser capaces de poder tomar decisiones en beneficio de la organización. Esto se puede lograr al empoderar a los colaboradores que sean capaces tener responsabilidades y que se les pueda confiar autoridad para tomar decisiones. Esto puede servir para motivar a los colaboradores y generar un sentido de pertenencia.

Se puede dar poder a los colaboradores se debe saber escoger a quienes se les dará este poder para que sea eficaz y así lograr los mejores resultados por lo que Alles (2007) lo afirma:

“Es un proceso en el cual surge una serie de pasos sucesivos que, cuando se realizan nuevamente, permiten que la persona los lleve a cabo en un nivel superior. Se muestra para una mejor comprensión la naturaleza progresiva del empoderamiento dentro de una organización. El punto de partida es el deseo de cambio y mejora. Esto es muy importante tanto para los individuos cómo para la empresa en general. Y se desarrollan ciertas actitudes, manifiesta deseos de mejorar, logra más autonomía, logra mayor

⁴³ Chiavenato (2009) *Gestión del talento humano*.

identificación con las tareas, desarrolla nuevas competencias y autoestima, asume trabajos más desafiantes con más riesgos y responsabilidades”.⁴⁴

La mejor manera de dar empoderamiento a un colaborador es en la ocasión que muestra que tiene deseos de cambiar, subir de puesto y de mejorar. Es que comienza a marcar la diferencia en su grupo, una vez que ya puede trabajar sin una mayor supervisión y adquiere conciencia de sus responsabilidades.

Las estrategias utilizadas para poder promover la autonomía de los empleados en la organización dependen mayormente del departamento de recursos humanos cómo Gestión del talento (s.f.) lo expone:

“El empoderamiento empresarial es una estrategia de gestión laboral que conduce una gran autonomía a los empleados para conseguir mayores niveles de compromiso, motivación y satisfacción. Mantener elevada la motivación de la plantilla es una de las grandes prioridades de cualquier departamento de recursos humanos, así como de los managers de los equipos de trabajo. No se trata de una cuestión sencilla, por cuanto intervienen en ella factores muy dispares y que no siempre proceden del entorno de trabajo. El empoderamiento empresarial o empowerment empresarial es una filosofía de recursos humanos que invita a delegar más y a favorecer el desarrollo de los empleados dentro de la compañía”.⁴⁵

⁴⁴ Alles (2007) *EL rol de jefe*.

⁴⁵ Gestión del talento (s.f.) *Qué es el empoderamiento empresarial* [Consultado 25/02/2023] Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/empoderamiento-empresarial/>

Un punto clave del empoderamiento es que genera el desarrollo de los empleados, es también parte de mantener motivados a los empleados, de que sientan que sus decisiones son tomadas en cuenta y que hay un crecimiento interno.

4.3.6 *Comunicación*

La comunicación es vital para mejorar el desempeño de los colaboradores dentro de las organizaciones, ya que a través de este proceso se comparten instrucciones por lo cual Koontz, Weihrich y Cannice (2017) lo manifiestan:

“La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:

- Establecer y difundir las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- Controlar el desempeño” (pág.90).⁴⁶

El propósito de la comunicación es el poder compartir información de los niveles superiores a los niveles inferiores y viceversa. Sirve para poder tener intercambio de información para tener conocimiento de lo que sucede en la empresa. (Ver Anexo 3, Figura 3)

⁴⁶ Koontz, Weihrich y Cannice (2017) *Administración II Una perspectiva global y empresarial*. Pág. 90.

Para que exista la comunicación efectiva tiene que ser de 2 vías, de forma descendente y ascendente cómo Koontz, Weihrich y Cannice (2017) lo describen:

- “**Comunicación descendente**, fluye desde quienes están en los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe sobre todo en organizaciones con una atmosfera autoritaria. Los medios utilizados para la comunicación oral descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altavoces, y hasta la comunicación informal.
- **Comunicación ascendente**, viaja desde los subordinados hacia los superiores y sube por la jerarquía organizacional. Por desgracia a menudo los gerentes entorpecen este flujo en la cadena de comunicación, ya que filtran los mensajes y no transmiten la información a sus jefes; sin embargo su transmisión objetiva es esencial para propósitos de control. La alta gerencia necesita saber de manera específica los hechos del desempeño de la producción, información de marketing, datos financieros, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etcétera” (Pág. 93).⁴⁷

Al darse los 2 tipos de comunicación en la organización, tiende a ser efectiva ya que la información que los gerentes quieren transmitir, la hacen llegar a los demás colaboradores por muchos medios en que se pueden transmitir. Y con el efecto de verificar si la información se recibe, está se recopila a través de los jefes, aunque si la información es negativa los jefes no proceden a compartirla.

La comunicación se tiende a orientar de gerentes a subordinados y de subordinados a gerentes, pero también se tiene la comunicación en los equipos de trabajo cómo UC (s.f.) lo describe:

⁴⁷ Koontz, Weihrich y Cannice (2017) *Administración II Una perspectiva global y empresarial*. Pág. 93.

“Una buena comunicación -en un ámbito laboral- tiene un impacto tanto a nivel personal cómo en los equipos de trabajo. Ya sea una presentación oral o un informe, es necesario expresarse bien para que el mensaje sea entendido a cabalidad por el receptor. Cuando el trabajador se enfrenta al desafío de relacionarse con sus colegas, saber comunicar ayuda a organizar las ideas, facilita el trabajo en equipo, orienta la gestión del cumplimiento de objetivos y fomenta el buen clima organizacional, algo que se relaciona directamente con la productividad laboral”.⁴⁸

Para lograr una comunicación efectiva en los equipos de trabajo es necesario saber cómo poder expresarse de la manera en que el mensaje que se comparta y sea entendible, ordenar las ideas para que el mensaje se comprenda, esto ayuda al momento que se tiene que realizar trabajo en equipo.

4.3.7 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son necesarias en la organización, son parte de nuestro día a día, ya que para poder lograr los objetivos se necesita trabajo en equipo y establecer una buena comunicación cómo Castro (2023) lo define:

“Una relación interpersonal es la interacción recíproca entre dos o más personas. En las relaciones interpersonales el proceso de comunicación es clave y fundamental y estas relaciones se regulan por las leyes e instituciones de la interacción social. Las relaciones

⁴⁸ Capacitación y Desarrollo UC (s.f.) *La importancia de la comunicación en el ambiente laboral* [Consultado 25/02/2023] Recuperado de: <https://capacitacion.uc.cl/noticias/224-la-importancia-de-la-comunicacion-en-el-ambiente-laboral>

interpersonales pueden ser muy variadas y por ello podemos encontrar muchos tipos de ellas”.⁴⁹

Para que existan las relaciones interpersonales, deben existir dos personas o más y la clave es la comunicación, ya que así podemos entablar una relación funcional.

Las relaciones interpersonales ocurren en cualquier círculo social en el que nos encontremos cómo Miralles y Carrera (s.f.) lo exponen:

“Las relaciones interpersonales abarcan toda aquella relación que pueda mantenerse entre seres humanos, puede ser una relación de amistad, familiar entre padres e hijos, relación de pareja o entre compañeros de trabajo, escuela y universidad, sin que las mismas impliquen un vínculo de confianza o intimidad. Las relaciones cómo vez incluyen la interacción social con otras personas, ya sea en un entorno familiar, sin ese tipo de relaciones se dice que el ser humano no podría sobrevivir, pues nos encontramos en constante evolución y además tenemos el instinto de aprender, conocer, experimentar y lograr nuestro propio bienestar”.⁵⁰

Las relaciones interpersonales son básicas y necesarias para todos los seres humanos, ya que con el transcurso del tiempo se generan las habilidades de comunicación ya sea en el hogar, trabajo, centro de estudios, etcétera.

En las organizaciones las relaciones interpersonales son importantes para lograr un buen desempeño cómo el artículo de Tecoloco (2018) lo manifiesta:

⁴⁹ Castro, Sonia (2023) *Relaciones interpersonales ...mejor o peor pero ¡relacionémonos!* [Consultado 27/02/2023] Recuperado de: <https://www.iepp.es/relaciones-interpersonales/>

⁵⁰ Miralles, Laia y Carrera, Raúl (s.f.). *El inicio de las relaciones interpersonales*. [Consultado 27/02/2023] Recuperado de: <https://orientacionpsicologica.es/el-inicio-de-las-relaciones-interpersonales/>

“En el mundo laboral, por ejemplo, las relaciones que lleguemos a establecer con nuestros colegas podrán ser muy diferentes en función de lugar en el que trabajemos, la cantidad de empleados con los que convivimos, el tiempo que llevemos en dicho lugar de trabajo, etc. No obstante, saber relacionarse con los compañeros del trabajo es de suma importancia para el óptimo desempeño de nuestras funciones”.⁵¹

Las relaciones interpersonales en el trabajo dependen de varios elementos cómo se describe anteriormente, dependerá del lugar en donde trabajemos, la cantidad de colaboradores que estén y el tiempo que se tenga en el lugar de trabajo. Este tipo de relación se enfoca en el ambiente laboral indica que mientras mejores relaciones interpersonales en el ambiente laboral se tengan se obtendrá cada vez un desempeño mejor.

4.3.8 *Condiciones laborales*

Para los colaboradores de cualquier organización es importante en las condiciones que desempeñan su función ya que éstas tienen un propósito cómo Castillo y Prieto (1990) lo exponen:

“Lo importante es su perspectiva relacional. Las condiciones de trabajo son todo aquello que gira en torno al trabajo desde la perspectiva de cómo repercute el trabajo en las personas. Por ello, las condiciones de trabajo no solo son la higiene, seguridad, los aspectos físicos, sino también determinan éstas condiciones los aspectos psíquicos”⁵²

⁵¹ Tecoloco (2018). *Importancia de las relaciones interpersonales en el trabajo*. [Consultado 27/02/2023] Recuperado de: <https://www.tecoloco.com.gt/blog/importancia-de-las-relaciones-interpersonales-en-el-trabajo.aspx>

⁵² Castillo, J y Prieto, C. (1990). *Condiciones de trabajo: un enfoque renovador de la sociología del trabajo*.

Todo lo que influye en el trabajo, se puede tomar cómo las condiciones laborales en la organización, no solo se trata de los factores físicos, sino también de los factores psicológicos que envuelven a los colaboradores.

Las condiciones laborales pueden ser algunas de las que Sesame (s.f.) expone:

- “Las particularidades de las oficinas, instalaciones, equipos, productos y demás útiles existentes en el centro de trabajo.
- La naturaleza de los agentes químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia.
- Los procedimientos para la utilización de los agentes citados anteriormente influyan en la generación de los riesgos mencionados. Los factores que tienen que ver con su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto en el trabajo.
- Así cómo la forma de prestación del trabajo, el tipo de contrato, la jornada laboral, la carga de trabajo, la doble jornada, los turnos...”⁵³

Las condiciones laborales tienen un enfoque material, en todo lo que rodea al trabajador, también se enfoca en los procesos que se utilizan y en los materiales que se manejan; ya que todo esto se relaciona a los riesgos que se tiene el colaborador.

⁵³ Sesame (s.f). *Condiciones de trabajo*. [Consultado 01/03/2023] Recuperado de: <https://www.sesametime.com/assets/diccionario/condiciones-de-trabajo/>

Parte del desempeño del colaborador depende de su lugar de trabajo y cómo consecuencia se obtienen beneficios de contar con buenas condiciones de trabajo cómo Runa (s.f.) lo describe en su artículo:

- **“Motivación y mejoras en los tiempos de producción:** los empleados se encuentran motivados de realizar sus labores, por lo que la empresa mejora sus niveles de productividad.
- **Aumento de intereses por parte del empleado:** el empleado se encuentra más involucrado en la empresa adquiriendo un sentido de pertenencia.
- **Disminución de estrés y ausentismo laboral:** si el empleador no cuenta con las condiciones adecuadas puede tener cómo consecuencia el aumento de estrés afectando al trabajador a un nivel psicológico, por lo que se debe de considerar la mejora de las condiciones en base a la participación de la opinión de los empleados.
- **Retención del talento:** estas condiciones funcionan de igual manera para la atracción y retención de las personas ya que al contar con prestaciones superiores a la ley, vuelve a la empresa más atractiva”.⁵⁴

Los beneficios obtenidos por tener buenas condiciones de trabajo en la organización son varias y la mejor de ellas es la motivación que encuentra el colaborador, genera un sentido de pertenencia lo que hace que el colaborador tenga un mejor desempeño, evite salir de la organización y para la organización la hace un buen lugar para trabajar.

⁵⁴ Runahr (s.f.) *Condiciones de trabajo: ¿Qué son y cómo mejorarlas?* [Consultado 01/03/2023] Recuperado de: <https://runahr.com/mx/recursos/hr-management/condiciones-de-trabajo/>

4.4 Desempeño laboral

El desempeño laboral es la forma en que cada colaborador se desenvuelve en su día a día en su trabajo y así colabora en desarrollar los objetivos de la organización cómo Chiavenato (2000, cómo se citó en Valle, 2019) lo manifiesta:

“El desempeño de las personas se evalúa mediante factores cómo: actitudinales, disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo” (pág. 15).⁵⁵

Para que un colaborador se pueda decir que tiene un buen desempeño en la organización, debe cumplir con ciertos factores que se pueden medir y observar.

Se puede decir que el colaborador tiene un buen desempeño si cumple con el logro de objetivos cómo Bohórquez (2010, cómo se citó en Valle, 2019) lo menciona:

“El desempeño laboral se puede definir, cuando una persona ejecuta acciones para el logro de metas y objetivos dentro de un tiempo determinado. El desempeño laboral se puede medir de acuerdo con niveles de ejecución alcanzado por un trabajador en el logro de metas” (pág. 16).⁵⁶

Se mide el desempeño de un colaborador a través del logro de metas y objetivos de la organización en un tiempo determinado, no toma en cuenta las actitudes que el colaborador pueda tener o el cómo se logró el cumplimiento de las metas.

⁵⁵ Valle, Alexander (2019). *El desempeño laboral y su relación con las competencias de aprendizaje en administración en estudiantes universitarios adultos*. Pág. 15.

⁵⁶ Valle, alexander (2019). *El desempeño laboral y su relación con las competencias de aprendizaje en administración en estudiantes universitarios adultos*. Pág. 16.

Para lograr un buen desempeño en las tareas que los colaboradores tienen asignadas, tiene que ver con las habilidades que tienen para poder desenvolverse cómo Bizneo (2022) lo expone en su artículo:

“Cuando hablamos de desempeño laboral nos estamos refiriendo a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización. En definitiva se trata de cómo se comporta y cómo hace su trabajo un empleado y de cómo impacta eso en el negocio, tanto de manera positiva cómo negativa. Ya no solo porque un mal desempeño puede perjudicar a la empresa, sino porque uno bueno es capaz de aumentar la motivación y acercarnos a nuestro objetivo final”.⁵⁷

El desempeño se basa en cómo el empleado hace su trabajo y esto tiene un impacto tanto positivo cómo negativo en la organización. Esto tiene que ver con las competencias que posea el colaborador y lo profesional que sea tanto cómo persona y el conocimiento de educación que tenga. Lo que busca toda organización es que sus empleados tengan un desempeño positivo para que sus objetivos se cumplan.

El desempeño es la ejecución que se alcanza a nivel personal u organizacional cómo Robbins, Stephen y Coulter (2013, cómo se citó en Valle, 2019) lo explican:

“Es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel

⁵⁷ Bizneo (2022). *Qué es el desempeño laboral*. [Consultado 01/03/2023] Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/cómo-evaluar-desempeno-laboral/>

organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual” (pág. 16).⁵⁸

El éxito de una organización se basa en el desempeño individual de cada colaborador, se debe de realizar una evaluación en la que se pueda evaluar el cumplimiento de las metas de manera estratégica, en la que se analiza el cumplimiento de objetivos.

El modo en que los colaboradores muestran su desempeño da a conocer que son capaces y muestran el nivel de conocimiento que poseen cómo Lara (2012, cómo se citó en Salazar, 2019) lo afirma:

“El desempeño laboral sirve para que el profesional demuestre su nivel de conocimiento, las habilidades que tiene, su experiencia, las actitudes frente a conflictos, sus principales motivaciones, sus rasgos de personalidad y sus valores que se conjugan para lograr los resultados establecidos, en relación con los requerimientos de la organización. En el desempeño laboral se evalúa la capacidad, habilidad y efectividad de cada empleado en el desarrollo de sus actividades en lapso de tiempo establecido por la jefatura o gerencia y luego se evalúa el potencial desarrollo del empleado” (pág.56).⁵⁹

En las organizaciones se puede observar que tan eficaz es un colaborador a través de cómo muestra su desempeño, en los cuáles entran sus habilidades, experiencia y actitudes. Las organizaciones realizan evaluaciones constantes en las cuáles ven el desarrollo de sus empleados para ver el potencial que tiene cada uno de sus colaboradores.

⁵⁸ Valle, Alexander (2019). *El desempeño laboral y su relación con las competencias de aprendizaje en administración en estudiantes universitarios adultos*. Pág. 16

⁵⁹ Salazar, Laura (2019). *Satisfacción laboral y desempeño*. Pág.56.

4.4.1 *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral*

El desempeño laboral se basa en las habilidades que poseen los colaboradores y en cómo se desarrollan para lograr los objetivos que tienen, pero un factor que también les afecta es el ambiente que los rodea ya que los puede afectar tanto de manera positiva como negativa según Mansilla (2005, cómo se citó en Garrido, 2018) lo afirma:

“El clima laboral es una atmosfera creada entre los propios trabajadores y la relación que pueden entablar con sus superiores. De la idea anterior se determina que los trabajadores crean sus propias sensaciones en relación con el ambiente donde desarrollan sus labores, sus relaciones informales y la propia existencia de reconocimiento del trabajo que realizan” (pág. 12).⁶⁰

El clima lo generan los mismos colaboradores dentro de la organización, en su forma de convivir entre ellos y con sus superiores. Las relaciones que crean influyen en el desempeño que tienen en la organización.

El clima organizacional y el desempeño en la organización, se aplica al trabajo en equipo en la forma en cooperan para lograr los objetivos que se tienen cómo Paris, Más y Torrelles (2016, cómo se citó en Garrido, 2018) lo consideran:

“La competencia relacionada con el trabajo en equipo no se basta solo de conocimientos, sino que requiere otras habilidades cómo saber cooperar, escuchar y ser empático. Todo ello se relaciona con lo mencionado ya que las características psicológicas de todos los

⁶⁰ Garrido, Amelia (2018). *Influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo contratado de la facultad de ciencias administrativas y recursos humanos de la universidad de San Martin de Porres de la sede de Lima*. Pág.12.

integrantes de una organización influyen en la producción y el clima que crean en la organización a la que pertenecen” (pág. 14)⁶¹

Las buenas relaciones en el lugar de trabajo crean un clima organizacional bueno en el que los colaboradores se sienten bien en el desempeño sus funciones y esto da como resultado un buen desempeño. El tener empatía con los demás fomenta el trabajo en equipo y mejora los resultados.

El clima organizacional si tiene relación directa con el desempeño, ya que las relaciones que tienen crean vínculos que los pueden motivar en sus estados de ánimo para que puedan ser productivos cómo López (2021) lo afirma:

“El clima laboral tiene una alta influencia para el desempeño de los trabajadores y es elemental porque dentro de ella destacan aspectos psicológicos, esto debido a que los empleados sienten la necesidad de una relación social, ya que la psicología considera a un buen clima cómo parte de la esencia del ser humano, se habla también de las situaciones laborales, el entorno social y la cultura organizacional y esto porque la cultura involucra al individuo en un sistema socio cognitivo y socio afectivo, todo esto basado en valores, ideologías, normas, además mitos y ritos organizacionales, para así desempeñarse en el área que se le designe”.⁶²

El factor psicológico en el buen desempeño es elemental, ya que las personas buscan un lugar donde se sienten seguros y que existan buenas relaciones. Cómo personas se tienden a

⁶¹ Garrido, Amelia (2018). *Influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo contratado de la facultad de ciencias administrativas y recursos humanos de la universidad de San Martín de Porres de la sede de Lima*. Pág.14.

⁶² López, Cheryl (2021). *La influencia del clima organizacional en el desempeño laboral*. [Consultado 01/03/2023] Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/la-influencia-del-clima-organizacional-en-el-desempe%C3%B1o-cheryl-lopez-1c>

relacionarse con personas con las que se tenga empatía. Las tres definiciones concuerdan en que el factor psicológico es importante y que el tener un buen clima en la organización ayuda en la mejora del desempeño de cada colaborador a nivel individual y grupal.

4.4.2 Factores que influyen en el desempeño laboral

El desempeño laboral se puede dar por las actitudes que presenta el colaborador, pero la organización puede generar factores que influyen en el desempeño cómo IMF (s.f.) lo expone en su artículo con los 7 factores que afectan el rendimiento:

- **“La motivación:** en primer lugar la motivación sin duda es uno de los factores claves que inciden en el desempeño laboral.
- **Clima laboral:** en segundo lugar el clima organizacional es otro factor determinante en nuestro rendimiento. A todos nos gusta trabajar teniendo un buen clima laboral que nos de tranquilidad y donde podamos expresarnos libremente y sentirnos bien.
- **La comunicación:** otro factor determinante para un buen rendimiento es la comunicación en el seno de la empresa. Si no existe una buena comunicación o si está solo existe en una dirección, es muy probable que el rendimiento de los trabajadores disminuya.
- **Los horarios:** los horarios también son un factor determinante. Afortunadamente desde hace algunos años aquella idea de que trabajar más horas suponía rendir más ha cambiado. Esto ha llevado a muchas organizaciones a plantearse este tema de los horarios e introducir cambios cómo una mayor flexibilidad.

- **Factores ambientales:** desde la prevención de riesgos laborales alcanzo la importancia que siempre debió tener, los factores ambientales e higiénicos son considerados también fundamentales para un buen rendimiento.
- **Desarrollo profesional:** las plantillas rígidas son otro factor que sin duda afecta al rendimiento del trabajador. Para incentivar y motivar a los empleados se debe promoverlos.
- **Herramientas necesarias:** no disponer de las herramientas necesarias para realizar las tareas es otro motivo que provoca falta de rendimiento. Para poder ejecutar las tareas de nuestro trabajo debemos disponer de todas las herramientas necesarias. Las faltas de medios llevan consigo la falta de rendimiento”.⁶³

Son muchos los factores que influyen en el rendimiento de los colaboradores, los factores anteriormente descritos son considerados de los más importantes. De los que pueden resaltar son los horarios que se manejan en las organizaciones ya que mientras más horas trabajen, más desgaste existirá y menor rendimiento tendrán los colaboradores. El desarrollo es otro factor importante, ya que la mayoría de los colaboradores quieren superarse, lo que supone tener ingresos mayores y si la organización da la oportunidad a los colaboradores de motivarlos con desarrollo profesional, estos mejoran su rendimiento para optar por plazas superiores.

Uno de los factores que influye en el rendimiento laboral son los objetivos que las organizaciones tienen trazadas cómo Sisternas (2021) lo afirma:

⁶³ Imf (s.f.). *7 factores que afectan al rendimiento laboral*. [Consultado 01/03/2023] Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-del-talento/7-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral/>

“La falta de materiales o recursos también afecta los objetivos. Partimos de la base que medir el rendimiento laboral es una cuestión subjetiva. La empresa fija unas metas que los empleados deben cumplir. Si lo hacen, el rendimiento es positivo; si no las alcanzan, será negativo. El problema llega cuando planteamos objetivos irreales o imposibles de cumplir, ya sea por falta de recursos, porque el trabajador no está preparado o por mala planificación”.⁶⁴

El rendimiento las organizaciones lo miden en el cumplimiento de los objetivos, si el colaborador los cumple, rinde, sino lo hace, no rinde. La organización se fija objetivos a corto, mediano y largo plazo, en los cuáles debe de contemplar qué se necesita para que estos se cumplan o ayuden en su cumplimiento, por lo que se debe de proveer a los colaboradores de las herramientas necesarias.

Un factor que afecta el rendimiento laboral es el creer que una organización será exitosa únicamente por el capital que se invierte Eden (s.f.) lo expone:

“Hasta hace poco las empresas consideran que los factores claves para alcanzar el éxito eran el capital y la tecnología, relegando todo lo relacionado con el factor humano, cómo la motivación y comodidad de los empleados, a una posición secundaria y de escasa relevancia. Poco a poco, las organizaciones han empezado a darse cuenta de su error, entendiendo que el valor más apreciado con el que cuentan no es otro que el capital humano. Un déficit en la motivación de los trabajadores, problemas organizativos o un clima laboral enredado no sólo van a impedir el bienestar y la felicidad de los empleados,

⁶⁴ Sisternas, Pau (2021). *Factores que influyen en la productividad laboral*. [Consultado 01/03/2023] Recuperado de: <https://www.sesamehr.es/blog/factores-que-influyen-en-la-productividad-laboral/>

sino que además seguramente afectarían de forma directa los resultados de la empresa, haciendo descender la rentabilidad y productividad”.⁶⁵

La organización no obtiene el éxito solo por la inversión que realice o por la mejor tecnología que posea, la parte más importante es quien maneja esa tecnología para hacerla rendir. El factor más importante que puede tener una organización es el factor humano, ya que ellos son los que harán rendir las inversiones y usar la tecnología para obtener los objetivos trazados por la organización. El tener al capital humano motivado hace que se le dé un valor especial al factor humano y si no se hace lo más seguro es que la organización no tenga éxito y su rentabilidad sea baja.

4.4.3 Evaluación del desempeño

Existen métodos para incrementar el desempeño y para realizar mejoras, pero la forma en que se puede ver cómo mejorar es realizar una evaluación de desempeño el cual mostrará las fortalezas y debilidades en los colaboradores de la organización cómo Werther y Davis (2008) lo afirman:

“La evaluación del desempeño también supone que se han establecidos estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente. La idea de que las evaluaciones son únicamente un elemento en el proceso de mejorar el desempeño del trabajador no es nada nuevo. Sin embargo, en la actualidad los gerentes por lo general toman la naturaleza

⁶⁵ Eden (s.f.). *Los 5 factores que más perjudican el rendimiento laboral*. [Consultado 01/03/2023] Recuperado de: <https://www.aguaeden.es/blog/los-5-factores-que-más-perjudican-el-rendimiento-laboral>

integrada de dicho proceso (de establecer metas, capacitar la fuerza laboral y, luego evaluarla y recompensarla) con mucho mayor seriedad que en el pasado” (pág. 222).⁶⁶

La evaluación toma fuerza en las organizaciones, ya que sirve para poder solventar las deficiencias que se detectan en el desempeño y para premiar y motivar a los que tienen un buen desempeño. Con los resultados de las evaluaciones realizadas se pueden establecer metas para corregir las deficiencias encontradas, para que todo el personal tenga un buen desempeño.

La evaluación del desempeño debe ser para conocer cómo es el desempeño de las personas por puesto cómo Chiavenato (2019) lo exponen:

“Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionales que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estás dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer” (pág. 34).⁶⁷

La evaluación se realiza para poder conocer cómo es el desempeño de cada colaborador en el puesto que desempeña. Aquí los resultados son variados ya que el comportamiento de cada individuo puede alterar los resultados, si se evalúa a dos o más personas que ocupan los mismos puestos, los resultados serán diferentes por lo que las recompensas que se les otorgue también deberán de ser diferentes. (Ver Anexo 4, Figura 4).

⁶⁶ Werther, William y Davis, Keith (2008). *Administración de recursos humanos*. Pág. 222.

⁶⁷ Chiavenato, I. (2019). *Recursos humanos 2*. Pág. 34.

Las organizaciones realizan la evaluación del desempeño por los beneficios que se obtienen cómo Chiavenato, Dolan, Valle y López (2019) lo destaca:

- “Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Intensificar la política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento, y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo” (pág. 39).⁶⁸

Se puede observar en los resultados de las evaluaciones, la contribución que tendrá cada empleado en la organización. También se puede observar que cambios se deben realizar a los colaboradores ya lo dieron todo en el mismo puesto y necesitan está en otra área para que puedan progresar y motivarles con crecimiento personal.

4.5 Estrategias y métodos para mejora del desempeño

Siempre se debe de buscar la mejora continua, esto porqué cada vez existen retos nuevos a superar por lo que las estrategias a utilizar serán la clave para obtener el éxito de la organización

cómo StarMeUp (2018) lo considera:

“La falta de talentos con habilidades muy demandadas persiste. Esto ha causado que los departamentos de recursos humanos de todo el mundo piensen en cómo impulsar el

⁶⁸ Chiavenato, I., Dolan, S., Valle, R. y López, Álvaro (2019). *Recursos humanos 2*. Pág. 39

desarrollo y la motivación de las personas, para alcanzar los objetivos de desempeño. Para atraer y retener el talento las organizaciones deben priorizar el desarrollo personal y promover que sus líderes ayuden a los empleados a expandir sus habilidades, capacidades y experiencia”.⁶⁹

Una estrategia que se utiliza para mejorar el desempeño a nivel individual es el promover el desarrollo personal, el darle empoderamiento al colaborador para que al tomar sus propias decisiones pueda incrementar su experiencia y a la vez su capacidad para resolución de conflictos o desafíos que se presenten. (Ver Anexo 5, figura 5).

Un método para mejorar el desempeño es la retroalimentación a los colaboradores cómo Austin (2021) lo afirma:

“El feedback o retroalimentación no solo debe de considerarse como una instancia de comunicación después de que se realiza una evaluación de desempeño, sino que debería existir constantemente. El tener una comunicación fluida entre el equipo y una relación más abierta y confiable entre líder y el colaborador permite que se puedan ordenar mejor las tareas diarias. El feedback no solo ayuda a mejorar como persona, sino que permite guiar a los colaboradores para que enfoquen sus habilidades en las metas del equipo”.⁷⁰

La retroalimentación a los colaboradores debe de ser de forma constante, ya que ayudara a la mejora de los procesos. El feedback se puede dar después de realizar una evaluación de

⁶⁹ StarMeUp (2018). *10 tips para mejorar el desempeño laboral y el compromiso*. [Consultado 01/03/2023] Recuperado de: <https://blog.starmeup.com/es/gestion-del-desempeno/mejorar-el-desempeno-laboral/>

⁷⁰ Austin, Sebastián (2021). *Cinco estrategias para lograr un exitoso desempeño laboral en una organización*. [Consultado 01/03/2023] Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/cinco-estrategias-para-lograr-el-mejor-desempeno-laboral-en-una-organizacion-noticia/>

desempeño, esto para poder felicitar a los colaboradores por lo que realizan bien y poder corregir lo que está mal y esto ayuda a la organización a mantener su rentabilidad.

El individualismo difícilmente vence al trabajo en equipo, por esa razón al fomentarlo se obtienen mejores resultados cómo Núñez (2022) lo explica:

“Las personas que sienten que trabajan solas y que su empleador no se preocupa por su bienestar simplemente no son productivas, así de fácil. Existe una razón por la cual empresas con cultura de empresa positiva, que organiza actividades de team building son más exitosas. Estos espacios ayudan a crear comunidad y compañerismo en el equipo, impactando positivamente en su desempeño laboral”.⁷¹

La organización debe preocuparse por sus colaboradores, ellos deben sentir que son una pieza importante y así se obtendrá un mayor desempeño. La organización debe procurar el trabajo en equipo para tener mayor productividad.

Existen ciertas estrategias por las cuales se puede optar para mejorar el desempeño en la organización cómo Borrego (2022) lo describe:

- **“Invierta en tecnología adecuada:** desde el advenimiento de la cuarta revolución industrial y el internet de las cosas, la tecnología se ha convertido en sinónimo e indispensable para lograr resultados organizacionales deseables. Las herramientas tecnológicas adecuadas permiten un acceso fluido a datos precisos (...).

⁷¹ Núñez, Mary (2022). *13 ideas para impulsar el desempeño laboral desde RRHH*. [Consultado 01/03/2023] Recuperado de: <https://nailted.com/blog/es/ideas-para-impulsar-el-desempeno-laboral-desde-rrhh/>

- **Adoptar la automatización:** automatizar el trabajo repetible y las actividades diarias es una excelente manera de mejorar la eficiencia operativa en general. Esto no solo acelera las actividades, sino que también elimina la necesidad de que los trabajadores realicen tareas administrativas mundanas. Esto los libera para concentrarse en trabajos de mayor valor agregado, como la atención al cliente y el cumplimiento de pedidos.
- **Brindar oportunidades de capacitación y mejora continua:** (...) ofrecer capacitación continua y oportunidades de mejora a la fuerza laboral. Ninguna organización puede alcanzar los niveles aceptables sin empleados calificados. Educar a los trabajadores sobre las mejores prácticas de la industria y capacitarlos en procesos, sistemas y tecnología innovadores debe ser una constante para las empresas con visión de futuro.
- **Iterar, medir, repetir:** los cambios organizacionales importantes en los sistemas y procedimientos pueden interrumpir la productividad o reducir la moral de los empleados, especialmente cuando tales cambios se implementan demasiado rápido o con pocos datos que los respalden.
- **Mida las métricas adecuadas:** medir y rastrear las métricas correctas es una excelente manera de probar la efectividad de las estrategias orientadas a mejorar el rendimiento. Comparar el rendimiento actual de una organización con los puntos de referencia facilita que los líderes empresariales vean hasta dónde han llegado, descubran patrones o tendencias que conducen al éxito e identifiquen áreas que requieran mejoras adicionales.

- **Mejorar la colaboración y la moral en el lugar de trabajo:** puede ser fácil para los líderes empresariales perderse en el análisis de métricas cuantitativas, la optimización de procesos y la implementación de nuevas tecnologías en el camino hacia la mejora. Sin embargo, impulsar la moral en el lugar de trabajo, instituir una cultura de colaboración eficaz y alentar relaciones sólidas entre empleados individuales y entre equipos son excelentes maneras de mejorar (...).⁷²

Para mejorar el desempeño se puede generar al momento que la organización decide actualizar sus procesos, actualizar la tecnología y por sobre todo capacitar a los colaboradores para que sus habilidades mejoren y con la mejora continua, aumentar el desempeño.

Los colaboradores son fundamentales para que la organización tenga un buen desempeño por lo que hay varios métodos que se pueden utilizar para mejorar el rendimiento cómo HumanCapital (2021) lo declara:

- **“Determina objetivos claros y alcanzables:** lo mejor en este caso es seguir el sistema SMART (específico, medible, alcanzable, relevante y temporal), con este modelo los empleados tienen más claro que es lo que deben lograr y el tiempo que necesitan para hacerlo.
- **Brindar retroalimentación constante:** si quieres que la empresa mejore es fundamental que todos sepan cuál es su progreso, en que pueden mejorar y motivarlos. Al hacer esto demuestras el compromiso con tu personal y que ellos sean más conscientes de los tiempos establecidos para cumplir objetivos.

⁷² Borrego, Paulina (2022). *6 estrategias para mejorar el desempeño operativo*. [Consultado 08/03/2023]
Recuperado de: <https://humanyze.com/es/blog-strategies-to-improve-operational-performance/>

- **Reconocer el esfuerzo:** una de las teorías más aceptadas sobre las necesidades humanas es la de la pirámide de Maslow, en la cual se toma el reconocimiento como el cuarto nivel para poder conseguir el desarrollo personal y la felicidad.
- **Motívalos:** existen 2 tipos de motivación, la intrínseca que se enfoca en el nivel de satisfacción personal y para desarrollar esta motivación puede hacer actividades de integración, festejos por buenos resultados, reconocimientos por el esfuerzo, etc. La motivación extrínseca que es influida por factores externos, siendo estos los sueldos, prestaciones, recibir regalos o recompensas”.⁷³

Estas estrategias están enfocadas en el talento humano que poseen la organización, ya que es él activo más valioso que tienen, ya que de estos depende que la organización funcione de la mejor manera, por esta razón se debe de estar atento a que su desempeño sea optimo.

4.6 Motivación organizacional

La motivación en las organizaciones se utiliza para que los colaboradores actúen de buena manera cómo Koontz, Weihrich y Cannice (2017) lo afirman:

“La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada” (pág. 53).⁷⁴

⁷³ HumanCapital (2021). *4 tips para mejorar el desempeño de los empleados*. [Consultado 08/03/2023] Recuperado de: <https://www.humancapitalint.com/4-tips-para-mejorar-el-desempeno-de-los-empleados/design-trends/html>

⁷⁴ Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M (2017). *Administración II Una perspectiva empresarial*. Pág. 53.

La motivación se utiliza para satisfacer el deseo de las personas, darles reconocimientos que en ese momento necesitan para que se sientan bien y así puedan actuar de la mejor manera en la organización.

La motivación se puede asociar con recompensas materiales que se pueden otorgar a los colaboradores pero tiende a afectar de manera psicológica cómo Chiavenato, Dolan, Valle y López (2019) lo manifiestan:

“La motivación es un proceso psicológico fundamental en el comportamiento individual. Junto con la percepción, atribución, cognición, las actitudes y el aprendizaje, la motivación sobresale cómo un proceso importante en la comprensión del comportamiento humano, que actúa e interactúa con otros procesos mediadores entre el ser humano y el ambiente” (pág. 61).⁷⁵

Psicológicamente la motivación causa un gran efecto a nivel personal. Los colaboradores sienten que son valorados ya que las recompensas otorgadas afectan su estado emocional, lo que hace mejorar su desempeño.

Los colaboradores de las organizaciones a diario enfrentan diferentes desafíos a los que deben sobreponerse y estos afectan su estado emocional con una pérdida de motivación. Por lo que debe de motivarse según su necesidad actual cómo Chiavenato, Dolan, Valle y López (2019) lo dan a conocer:

⁷⁵ Chiavenato, I., Dolan, S., Valle, R. y López, A. (2019). *Recursos humanos 2*. Pág.61.

“Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla el día de mañana (...)” (pág. 62).⁷⁶

Hay varias formas de motivar a las personas, porque las necesidades que se tienen pueden ser diferentes. Pero cómo lo dice la frase anterior, lo que se den en recompensa cómo motivación el día de hoy, el día de mañana no motiva, porque la necesidad de hoy no es la misma de mañana, por lo que esto presenta un problema para la motivación.

La motivación es lo que mueve a las personas cómo Perret (2016) lo refiere:

“Motor, fuerza, energía combustible, la motivación es lo que mueve e impulsa a una persona a lograr un objetivo. Ya sea conquistar a una pareja, sacar diez en un examen, conseguir trabajo, vencer una enfermedad, competir por un alto puesto o prepararse y lanzarse a conquistar la cima del Everest, la única manera de lograr todo esto es con una fuerte motivación” (pág. 15).⁷⁷

El tener un objetivo fijo, es lo que nos ayuda a mantenernos motivados, nos ayuda a realizar los esfuerzos necesarios para alcanzar la meta que tenemos.

⁷⁶ Chiavenato, I., Dolan, S., Valle, R. y López, A. (2019). *Recursos humanos 2*. Pág. 62

⁷⁷ Perret, Ricardo (2016). *El secreto de la motivación*. Pág. 15

Cada colaborador es diferente y los métodos de motivación tienen que ser diferentes y la organización en la que se encuentran será la encargada de proveer diferentes métodos de motivación cómo López (2014) lo refiere:

“Cada persona construye una realidad diferente de los demás, las necesidades deben ser satisfechas y por consecuente los trabajadores logren realizarse, pero no siempre es igual en todos los demás trabajadores debido a que cada uno tiene diferentes vivencias y emociones que se comentaba en el inicio pero, indiscutiblemente están en todo ser humano. Prácticamente el comportamiento de los colaboradores dependerá de la motivación y de las características personales y ambientales que los rodee, parte de su comportamiento de las personas se deberá al sistema cultural en el que se desarrolló, en el cual proporcionara pistas en donde se determinara el comportamiento de las personas en un ambiente”.⁷⁸

La motivación de forma general puede no tener tanto éxito cómo la motivación a nivel individual, el colaborador debe sentir que su trabajo satisface sus necesidades para sentirse motivado a permanecer en su lugar de trabajo.

4.6.1 Teorías de la motivación

Para las organizaciones deben existir objetivos que se puedan alcanzar, estos objetivos los definen los gerentes y ellos conocen su valor. Una parte importante para que los subordinados colaboren para el cumplimiento de los estos, es que los demás colaboradores también hagan los

⁷⁸ López, Selene (2014). *Motivación organizacional*. [Consultado 02/03/2023] Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/motivacion-organizacional/>

objetivos cómo suyos y también conozcan su valor cómo la teoría de Vroom (1964, cómo se citó en Koontz, 2017) lo define:

“Indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que dan resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en su esfuerzo ayudara materialmente a alcanzar una meta. En sus propios términos, la teoría de Vroom puede expresarse cómo: Fuerza = Valor*expectativa” (pág. 58).⁷⁹

Todos los colaboradores en las organizaciones hacen su esfuerzo por alcanzar las metas que les establecen. Según la teoría anterior, la motivación que se da al colaborador dependerá del valor que se le dé al esfuerzo realizado, de cómo se recompense el esfuerzo que realizo para el cumplimiento de los objetivos.

Existe otra teoría motivacional en la que influye el valor de la recompensa, cómo lo define la teoría del modelo de motivación de Porter y Lawler (1968, cómo se citó en Koontz, 2017):

“La cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de realmente obtener una recompensa son influidos por la experiencia del desempeño real. Está claro que si las personas saben que pueden hacer un trabajo, o si ya lo ha hecho, tienen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de recibir una recompensa” (pág. 59).⁸⁰

⁷⁹ Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2017). *Administración II Una perspectiva global y empresarial*. Pág. 58.

⁸⁰ Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2017). *Administración II Una perspectiva global y empresarial*. Pág. 59.

Esta teoría se aplica a las personas que esperan una recompensa por su trabajo y tienden a realizar el esfuerzo necesario si creen que la recompensa es suficientemente grande o que si la pueden alcanzar. Caso contrario, si la recompensa no llena sus expectativas, no realizan ningún esfuerzo por el logro del objetivo.

La motivación va de la mano con las necesidades de las personas, cómo lo describe la teoría de las necesidades de la motivación de McClelland (1953, cómo se citó en Koontz, 2017):

- **“Necesidad de poder:** (...) encontraron que las personas con una alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control; en general, esos individuos buscan cargos de liderazgo y a menudo son buenos conversadores aunque también suelen discutir; les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, obstinados y exigentes, y disfrutan de enseñar y hablar en público.
 - **Necesidad de afiliación:** a las personas con una alta necesidad de afiliación por lo común les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener relaciones sociales placenteras, disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, estar presos para consolar y ayudar a otros en problemas, y disfrutar una interacción amistosa con los demás.
 - **Necesidad de logro:** las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles. Asumen un enfoque realista del riesgo; no es
-

probable que sean jugadores, sino prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo (...)” (pág. 62).⁸¹

Todos tienen diferentes necesidades para estar motivado, pero las personas se pueden identificar con una o varias de categorías anteriormente descritas.

4.6.2 Técnicas para mejorar la motivación

Existen muchos métodos para incentivar la mejora del desempeño a través de la motivación, una de las recompensas más utilizadas es la monetaria como Koontz, Weihrich y Cannice (2017) lo plantea:

“Nunca puede sobrestimarse el dinero como motivador; ya sea en la forma de salarios, trabajo por pieza (pagado por unidades producidas con cierto nivel de calidad) o cualquier otro incentivo de pago, bonos, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía o cualquier cosa que pueda darse a las personas por su desempeño, el dinero es importante. Como algunos autores señalan, el dinero a menudo es que valor monetario: también significa estatus, poder u otras cosas” (pág. 63).⁸²

El motivador principal y de más uso es el dinero. El trabajador lo hace porque necesita dinero y el mantener un trabajo estable significa una entrada de dinero también estable, por lo que hace lo mejor que puede en su trabajo. La motivación extra se da por pago de bonificaciones en el cumplimiento de ventas y todos necesitan del dinero, por lo que este es la principal motivación que existe.

⁸¹ Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice M. (2017). *Administración II Una perspectiva global y empresarial*. Pág. 62.

⁸² Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2017). *Administración II Una perspectiva global y empresarial*. Pág.63.

Aparte de motivar con recompensas monetarias, el reconocer a los colaboradores que cumplen con los objetivos en la organización, es una técnica para motivar cómo Flores (S.F.) lo define:

“Una empresa donde se reconoce la importancia de la motivación laboral, los trabajadores que se sienten comprometidos con cumplir las metas organizacionales desarrollan un profundo orgullo de pertenencia, lo que les impulsara a ser más responsables y autónomos con su trabajo”.⁸³

El involucrar al colaborador en el logro de los objetivos y reconocerlo, hace que se sientan parte de está, lo que los motiva y compromete a la mejora de su desempeño.

Una nueva técnica que cobra auge es el coaching, en la que se libera el potencial del colaborador cómo González (2018) lo menciona:

“Está técnica de motivación laboral ha cobrado gran auge. Su propósito es que el empleado sea más consiente, piense de modo diferente y realice acciones efectivas, gracias a la autoconfianza que genera. Asimismo, mejora el ambiente y la comunicación entre las personas; potencia las capacidades de cada uno de los trabajadores y profundiza las relaciones entre ellos”.⁸⁴

El coaching es un método que la organización puede utilizar, en el cual se requiere una inversión a realizar para poder capacitar a los colaboradores. Entre los beneficios que el coaching tiene es

⁸³ Flores, Estrella (s.f.). *7 técnicas para impulsar la motivación laboral y aumentar la productividad*. [Consultado 02/03/2023] Recuperado de: <https://www.ieie.eu/la-motivacion-laboral/>

⁸⁴ González, Eva (2018). *8 maneras de aumentar la motivación laboral*. [Consultado 02/03/2023] Recuperado de: <https://www.uic.mx/aumentar-la-motivacion-laboral/>

que los colaboradores actuaran de manera autónoma, ya que el coaching incrementa a nivel personal el potencial para generar el máximo desempeño.

4.6.3 *Consecuencias negativas de la falta de motivación*

Una de las causas por la que existe la falta de motivación es porque se tienen líderes que se dedican únicamente a dar órdenes cómo INBILA (2020) lo describe en su artículo:

“El éxito de las organizaciones reside en gran medida en la habilidad de sus líderes para gestionar sus equipos. Invertir en las personas, saber resolver los conflictos de forma adecuada, facilitar los recursos necesarios, promover una comunicación fluida y cercana, potenciar el talento, predicar con el ejemplo...son cuestiones de vital importancia que un buen líder debe trabajar de manera efectiva y eficaz a nivel individual y de grupo. Cuando esto no sucede, se siembra la semilla de la desmotivación”.⁸⁵

Si se tienen líderes para gestionar los grupos a su cargo, estos deben de tener empatía con su equipo de trabajo, deben de saber resolver los problemas que siempre se dan en los grupos de trabajo por incumplimiento de objetivos o por la frustración. Si se tienen líderes que no están capacitados guiar comienzan los problemas que llevan a la desmotivación del grupo.

Otra causa que genera la desmotivación es el que se tenga un mal clima en la organización esto influye a nivel individual y grupal cómo Bizneo (2022) lo afirma en su artículo:

“Cuando se trata de desmotivación laboral, muchas veces no se trata solo de que el empleado este satisfecho o no con sus funciones; también de si se siente cómodo en las

⁸⁵ Inbila (2020). *Consecuencias de la desmotivación laboral: ¿cómo ayudar a tu empresa a superarla?* [Consultado 02/03/2023] Recuperado de: <https://www.businessforevolution.com/consecuencias-desmotivacion-laboral-empresa/>

instalaciones de la compañía, si no tiene una buena relación con sus compañeros o si cuenta con las herramientas necesarias para trabajar”⁸⁶

Una de las causas más comunes en la que los colaboradores se desmotivan es que la relación que tiene con sus compañeros está mal. Si él colaborar se siente incómodo en su trabajo por la mala relación que existe con sus compañeros, aunque tenga las mejores herramientas, su desempeño será menor.

A nivel organizacional la desmotivación influye de manera negativa cómo Bizneo (2022) lo analiza:

- **“Disminuye la productividad**, al punto de que puede llegar a reducirse hasta un 40% cuando el empleado no está comprometido.
- **Caída del rendimiento del equipo**, la desmotivación laboral, aunque afecte solo un empleado de forma directa, puede comenzar a influir en el rendimiento de otros, incluyendo directivos. Esto ocurre porque el trabajador afecta el clima laboral y los procesos internos de la compañía.
- **Aumenta el absentismo**, que no solo impacta en el rendimiento y la evaluación particular de un empleado sino que impide que se alcancen los objetivos.
- **Incremento de la rotación de personal**, aspecto muy negativo, ya que provocara nuevos procesos de selección, alteraciones en el clima laboral, retrasos en la dinámica de producción y gastos inesperados.

⁸⁶ Bizneo (2022). *Desmotivación laboral / Cómo ayudar a tus empleados*. [Consultado 02/03/2023] Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/desmotivacion-laboral/>

- **Daños en la imagen corporativa**, la desmotivación laboral influye en la productividad y en el ambiente en el trabajo. Si se difunde al exterior, la imagen de la empresa se verá dañada”.⁸⁷

Son muchas las causas que genera el no motivar de manera correcta a los colaboradores, afecta de manera monetaria a la organización, ya que el personal busca nuevos lugares de trabajo porqué en el ambiente en donde se encuentran es malo. Esto genera gasto en la contratación de nuevo personal y en que deben de tener tiempo para aprender procesos, lo que atrasa a la organización en el cumplimiento de objetivos. Esto también repercute en los daños de la imagen de la organización porque los colaboradores que se retiran no dan buenos conceptos de esta.

4.7 Características positivas del clima organizacional

Las organizaciones exitosas generan un ambiente sano con un excelente clima organizacional para los colaboradores y le trae beneficios cómo American Express (2023) lo expresa en su artículo:

- **“Estabilidad la laboral y económica.** Evitar los despidos injustificados y ofrecer un salario digno y acorde al puesto de trabajo y a las habilidades de la gente.
- **Equilibrio con la vida personal.** Respetar los tiempos personales, los horarios de entrada y salida, y los días de descanso.
- **Relaciones interpersonales profesionales.** La convivencia entre todas las personas, sin importar su puesto de trabajo, sexo, edad, etc., debe de regirse por el respeto, la

⁸⁷ Bizneo (2022). *Desmotivación laboral / Cómo ayudar a tus empleados*. [Consultado 02/03/2023] Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/desmotivacion-laboral/>

empatía y la tolerancia. Esto, además, beneficiara la efectividad del trabajo en equipo.

- **Condiciones flexibles.** Llegar a acuerdos sobre la modalidad de trabajo del personal (presencial, en casa, híbrido) y los horarios de trabajo.
- **Desarrollo profesional.** Fomentar una cultura de crecimiento individual y colectivo a través de capacitaciones continuas.
- **Reconocimiento y feedback.** Crear espacios de comunicación transparente, tanto para reconocer el cumplimiento de tareas, como para corregir errores y buscar nuevas soluciones.
- **Atención a la salud.** Preocuparse por el estado físico y mental de las y los colaboradores, y facilitar la atención médica oportuna.
- **Lugar de trabajo adecuado.** Si el trabajo es presencial, brindar espacios limpios, ordenados, cómodos y bien iluminados. Si el trabajo es remoto, proporcionar el equipo y las herramientas necesarias”.⁸⁸

Las características anteriores se deben de cumplir para que los colaboradores se sientan bien, esto ayuda a tener un mejor desempeño y productividad. Ayudará a evitar la alta rotación del personal y se tendrá colaboradores efectivos.

Para que una organización sea atractiva para las personas, se debe brindar un ambiente de trabajo sano que se pueda observar con facilidad desde afuera y debe de poseer las siguientes características cómo él equipo Editorial Indeed (2023) lo describe:

⁸⁸ American Express (2023). *Beneficios de un clima laboral positivo*. [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://www.americanexpress.com/es-mx/negocios/trends-and-insights/articles/clima-laboral-positivo/#:~:text=Un%20clima%20laboral%20positivo%20genera,productividad%20y%20menor%20rotaci%C3%B3n%20voluntaria.>

“Las empresas que logran establecer un buen clima de trabajo se caracteriza por lo siguiente:

- Tiene una atmosfera productiva.
- Mantiene canales de comunicación abiertos.
- Cuenta con equipo de trabajo empáticos.
- Brindan esfuerzos positivos
- Ofrecen oportunidades de crecimiento a los trabajadores.
- Sus lideres y gerentes mantienen un espíritu optimista.
- Favorecen el equilibrio entre la vida personal y laboral”.⁸⁹

Una de las características que resalta es qué se debe de mantener un equilibrio en la vida personal y laboral, porque de no hacerlo y se afecta su vida personal con más horas de trabajo, él colaborador tiende a decaer en su desempeño por la fatiga mental.

El clima organizacional es determinante para obtener un buen desempeño en la organizacion y

Adecco (2023) en su blog describe las características que se deben tener:

“Un buen clima laboral no sólo beneficiara al colaborador, sino a toda la organización, ya que si se procura una buena relación entre empresa y capital humano, los trabajadores se sienten más comprometidos con los objetivos organizacionales, generando mayor productividad y los elementos que conforman un buen clima son:

- Dirección/liderazgo positivo.
- Comunicación asertiva.

⁸⁹ Equipo Editorial Indeed (2023). *Características de un ambiente laboral sano y cómo crearlo*. [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/ambiente-laboral-sano>

- Sistemas de compensación.
- Salario emocional.
- Relaciones interpersonales sanas.
- Autorrealización”.⁹⁰

Aquí se incluye en las características de tener un buen clima organizacional, el salario emocional, en el que se da a los colaboradores beneficios que no son económicos pero que los hace sentir cómodos y que demuestra que la organización se preocupa por su bienestar.

Para tener satisfacción en los colaboradores, en su lugar de trabajo Motorex (2022) expone 4 características importantes que debe de tener un buen clima organizacional:

- **“Comunicación transparente:** una comunicación transversal y bidireccional asegura confianza entre el grupo de trabajo y una participación activa de los miembros al sentirse realmente involucrados con los objetivos de la empresa.
- **Equilibrio:** al sentirse escuchados, también se puede dar soluciones de forma individual a los colaboradores para que sientan que pueden atender otros aspectos de su vida sin sentirse desplazados. Esto crea en ellos un crecimiento integral.
- **Recompensas:** al reconocer el buen trabajo, los colaboradores se sienten reconocidos y valorados, esto llamara a que la situación vuelva a repetirse.
- **Equipo:** la sensación de realmente trabajar en equipo genera satisfacción para todos los miembros al conseguir mejores resultados juntos, es importante reforzar los

⁹⁰ Adecco (2023). *Importancia de un buen clima laboral*. [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://blog.adecco.com.mx/2019/12/26/importancia-buen-clima-laboral/>

vínculos entre estos miembros, para generar una sinergia natural y así el grupo logra fluir de manera positiva y activa”.⁹¹

Algo que debe de dar la organización y es vital es la comunicación en ambas vías, en la que los colaboradores escuchan lo que dicen sus superiores y los superiores escuchan las sugerencias de los colaboradores, esto crea un ambiente de confianza en el equipo de trabajo y hace sentir que todos están involucrados en el alcance de los mismos objetivos.

El tener buenos líderes en la organización genera un gran impacto en clima organizacional y está es una característica indispensable como Peraza y Remus (2004, como se citó en Serrano 2014) lo afirma:

“El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertenencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores (...)”.⁹²

Los líderes en las organizaciones son los responsables directos de trabajar para mantener un buen clima en la organización, ya que estos influyen directamente en el cumplimiento de los objetivos. Deben de mantener la armonía en el grupo de trabajo para generar un clima positivo en su grupo de trabajo.

⁹¹ Motorex (2022). *Características de un buen ambiente laboral*. [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://www.motorex.com.pe/blog/caracteristicas-de-un-buen-ambiente-laboral/>

⁹² Serrano, Bill (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266>

4.7.1 Mayor productividad

Un clima elevado genera una mayor productividad cómo Pilligua (2019) lo expone:

- “Alta productividad y clima laboral elevado. Este escenario más deseable y refleja que, se están cubriendo los objetivos de los grupos de trabajo y de la propia empresa, logrando una vinculación exitosa entre ambos. El clima laboral se eleva y se incrementa la eficiencia de los empleados, obteniendo una alta productividad, que, a su vez, refuerza el propio clima laboral, creándose una sinergia que se autoalimenta y potencia constante y cíclicamente” (pág. 7).⁹³

Este escenario es el que toda organización desea tener, la mayor productividad posible, lo que se refleja en mayores ganancias, pero para poder optar por este rendimiento se debe de tener un buen clima organizacional. (Ver Anexo 6, Figura 6).

El ser productivos es el mayor reto de las organizaciones, Calle y Cedeño (2022) lo expone así:

“La productividad comprende todas las acciones realizadas para alcanzar las metas propuestas por la organización, en un buen ambiente de trabajo. Es así, que la productividad bien dirigida a través de la cual se desarrollan los beneficios sociales aumenta las posibilidades de alcanzar las metas y objetivos organizacionales y, en consecuencia, cuando mejora la productividad, mejoran los ingresos de la organización” (pág. 7).⁹⁴

Todas las acciones que realicen los colaboradores para alcanzar las metas se traducen en productividad. El tener un buen ambiente de trabajo es vital para el logro de estas, el buen

⁹³ Pilligua, Cristhian (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas*. Pág. 7.

⁹⁴ Calle, Yesenia y Cedeño, Rosa (2022). *El clima laboral y la productividad en la empresa Supercolchón S.A.* Pág. 7.

ambiente hace que los colaboradores trabajen sin tener mayores distracciones y se enfoquen en los crucialmente importante.

El recurso humano en las organizaciones es imprescindible para la producción cómo IMESUN (2016) lo describe en su libro:

“Nótese que todo lo relacionado con la productividad tiene que ver con las personas que trabajan en su empresa. El trabajo se puede realizar de diferentes maneras y algunos trabajadores pueden ser más productivos que otros. Si sus trabajadores son ineficientes, su empresa se verá afectada. Si los empleados hacen bien su trabajo, aumentará la productividad de su empresa y le irá bien en su negocio” (pág. 17).⁹⁵

Las personas son el eje principal para la producción, si ellos son efectivos los objetivos de la organización se pueden alcanzar. Esto recae en el clima de la organización, ya que al mantener bien a los colaboradores, estos responder con mayor eficiencia.

4.7.2 Crecimiento empresarial

Las buscan crecer, expandirse y esto se logra con mayor productividad cómo Rodrigues (s.f.) lo define es su artículo:

“El crecimiento empresarial es el proceso que una compañía implementa para mejorar sus estrategias y alcanzar el éxito en determinados aspectos, según sus necesidades u

⁹⁵ Imesun (2016). *Mejore su negocio, El recurso humano y la productividad*. Pág.17

objetivos actuales. Este crecimiento puede lograrse a través del aumento de ingresos por un mayor volumen de ventas y servicios”.⁹⁶

Las organizaciones en su visión tienen que pretender el crecimiento, el poder expandirse y aumentar sus ingresos, para lograr esto necesitan ser productivos.

Para tener un crecimiento, las organizaciones tienen presente que lo pueden lograr con colaboradores más efectivos cómo Gubbins (s.f.) lo expone:

“Cuando las personas están complacidas con lo que hacen, están dispuestas a dar el 100% de su esfuerzo o más, y eso representa un beneficio excepcional para la compañía. La innovación es otro resultado notable, que es el fruto del ambiente participativo que implica un clima favorable. Estas ventajas influyen, sin duda, en los resultados de la empresa”.⁹⁷

La clave de que las empresas puedan tener un crecimiento está en mantener a sus colaboradores complacidos, ya que estos están dispuestos a dar más de lo que les piden de manera voluntaria por la organización, ya que la cuidan cómo la organización los cuida a ellos.

El crecimiento se puede dar si todos están involucrados en lograr los objetivos cómo Portafolio (2023) lo destaca en su artículo:

“Lejos de ser una moda pasajera, la realidad es que la presión que viven las organizaciones por ser cada vez más competitivas como consecuencia de los cambios del entorno les exige alinear de manera adecuada la administración del talento humano

⁹⁶ Rodrigues, Nancy (s.f.). *Crecimiento empresarial: qué es, sus fases y ejemplos de estrategias*. [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/crecimiento-empresarial>

⁹⁷ Gubbins, Ana (s.f.). *El impacto del clima laboral sobre la empresa*. [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/el-impacto-del-clima-laboral-sobre-la-empresa/>

con los otros pilares fundamentales de la organización: estrategia, estructura, procesos y recursos. Este no es un asunto menor, si consideramos que las personas constituyen lo más importante valioso en una organización; son ellas las que hacen posible los cambios, las transformaciones, y son quienes a través de sus acciones proyectan la cultura organizacional. Es esencial por lo tanto, generar las condiciones apropiadas en el entorno laboral para que puedan dar lo mejor de sí mismas”.⁹⁸

El tener un buen clima en la organización dejó de ser una moda y se convierte en una necesidad el tenerlo, ya que a través de éste se pueden obtener mejores resultados. Considerar que lo más importante es el colaborar es un beneficio para la organización ya que lo puede integrar en las estrategias de la organización.

4.7.3 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es necesario para lograr objetivos, éste es un beneficio que da el tener un buen clima en la organización cómo Gómez (2023) lo destaca:

“El trabajo en equipo surge de la necesidad de mejorar rendimientos, actitudes y la lealtad del grupo de trabajo y ocurre cuando un grupo de personas tratan de cooperar, utilizando sus habilidades individuales y aportando retroalimentación constructiva, más allá de cualquier conflicto que a nivel personal pudiera haber entre los individuos. El trabajo en equipo fomenta un sentido de lealtad, seguridad y autoestima que satisface las

⁹⁸ Portafolio (s.f.). *El impacto del clima organizacional en los resultados*. [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/impacto-clima-organizacional-resultados-62088>

necesidades individuales de los integrantes, valorando su pertenencia, esforzándose por mantener relaciones positivas dentro y fuera del equipo”.⁹⁹

La necesidad de tener trabajo en equipo surge de la mejora constante que las organizaciones se plantean a largo plazo, es más rentable tener un grupo que se esfuerza por el logro de objetivos a tener a una persona esforzándose al máximo. Del trabajo en equipo se tienen los mejores resultados porque cooperan entre sí y cada uno posee habilidades que aportan a la meta que se quiera alcanzar, solo si se deja de lado los problemas personales que puedan tener.

La coordinación que hay entre colaboradores se puede decir que es trabajo en equipo, Davis y Newstrom (2003, como se citó en Barroso, 2007) lo afirman:

“Un equipo de tareas es un grupo cooperativo que tiene contacto habitual y realiza acciones coordinadas en que la frecuencia de interacción se sus integrantes y la existencia continua hace que difiera claramente de los grupos de toma de decisiones. El objetivo es lograr que el equipo sea más efectivo. Un conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo con competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador, siendo un número reducido de miembros comprometidos con un propósito, un objetivo de trabajo y una planeación común y responsabilidad compartida”.¹⁰⁰

Un equipo para que funcione bien, debe de tener un contacto habitual, para que sus integrantes se conozcan y puedan aportar mejores ideas. El objetivo de que los equipos de trabajo lleguen a conocerse es que sean más efectivos, que conozcan sus habilidades y debilidades, y lo que pueda

⁹⁹ Gómez, Caro (2023). *Trabajo en equipo: Qué es y cuáles son sus ventajas*. [Consultado 03/03/2023]
Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/trabajar-en-equipo/>

¹⁰⁰ Barroso, Francisco (2007). *Trabajo en equipo, liderazgo y cambio organizacional*. Pág. 85.

aportar cada uno al equipo de trabajo. Estos deben tener compromiso propio y un objetivo que alcanzar, sin dejar de lado la necesidad de tener un guía que les brinde el liderazgo necesario.

Tener trabajo en equipo aporta ventajas cómo LECCIONA (2017) lo destaca en su artículo:

- **“Crecimiento personal y colectivo:** las filosofías colaborativas ofrecen grandes posibilidades de desarrollo, no sólo a nivel profesional, sino también a nivel personal. Ahí radica una de las claves del trabajo en equipo.
- **Estimula la creatividad:** es una de las ventajas del trabajo en equipo que mayor repercusión tiene en el know how de las empresas.
- **Aumenta la motivación:** la imposición de ideas y de planteamientos es un rasgo definitorio de los modelos unidireccionales clásicos que suele desembocar en la pérdida de motivación.
- **Crea sinergia:** hace referencia a que el todo es más importante que la suma de las partes, significa que la colaboración y la división de tareas consigue que el grupo mejore notablemente los resultados con respecto a lo que habría conseguido cada miembro de forma individual.
- **Mejora la comunicación:** el flujo comunicativo se agiliza dentro de los modelos basados en el trabajo en equipo.
- **Objetivos comunes y claros:** todos los integrantes de la plantilla que tienen una idea clara de qué es el trabajo en equipo conocen claramente cuáles son los objetivos comunes y el papel que cada miembro representa dentro del conjunto para conseguirlos.

- **Resolución de problemas:** las metas no siempre se consiguen en un primer intento y, por ello, es muy importante cómo se gestiona el fracaso.
- **Aumenta el compromiso de los trabajadores:** es otra de las principales ventajas del trabajo en equipo. Al involucrar a todos los empleados y tener en cuenta sus capacidades y criterios.
- **Responsabilidad compartida:** cuando el equipo comparte una misma visión y la toma de decisiones recae sobre todos los integrantes, los trabajadores tienden a aumentar su implicación.
- **Mayor flexibilidad y menos jerarquía:** una empresa orientada al trabajo en equipo permite una organización más flexible, basada, no tanto en la jerarquía, sino en una red de grupos interconectados que trabajan con un alto grado de autonomía”.¹⁰¹

Las ventajas que genera el trabajo en equipo son muchas, por lo que ha adquirido mucha importancia en las organizaciones. Como se puede observar en la definición anterior el factor humano es la clave para el logro, por lo que estos deben de considerarse cómo el capital más valioso que la organización puede tener.

4.8 Características negativas del clima organizacional

La falta de liderazgo es una de las principales causas de generar un mal clima en la organización cómo Perez (2015) lo afirma:

“El clima de trabajo en una organización tiene efecto sustancial en materia de rendimiento y productividad. Basta mencionar que 30% de los resultados de un área

¹⁰¹ Lecciona (2017). *10 ventajas del trabajo en equipo*. [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://www.lecciona.com/10-ventajas-del-trabajo-en-equipo/>

dependen de si el jefe ha sido capaz de generar un buen clima o no. En este sentido, aspectos como la claridad en las funciones y expectativas, la consolidación de un espíritu de equipo, la determinación de estándares equitativos y la asignación de responsabilidades en forma equilibrada influyen de manera determinante en la composición de dicho clima y, por lo tanto, en el éxito o fracaso de una organización. Sin duda, un mal clima laboral no es sostenible a largo plazo. Es decir si tienes un estilo de dirección general muy coercitivo, amenazante y donde la gente se siente temerosa de perder su trabajo, lo que originará es una gran rotación, que deriva a la vez en poca capacidad de entrenar a la gente, con el consecuente impacto en desempeños bajos y malos resultados.¹⁰²

Para las organizaciones es perjudicial el que su clima organizacional sea malo, los resultados se ven afectados y el desempeño de los colaboradores no es el que se desea. Se pierde el trabajo en equipo y los esfuerzos individuales no generan los mismos resultados y lo único que se consiguen son colaboradores con miedo y cohibidos.

El clima organizacional puede decaer por varias causas cómo AMITAI (2021) lo describe en su artículo:

“En la mayoría de los casos, las malas actitudes se desarrollan poco a poco hasta que llegan a extremos difíciles de manejar. Las siguientes pueden ser algunas de las causas más importantes:

- Mal manejo de conflictos.

¹⁰² Perez, Enrique (2015). *7 acciones que generan un mal clima laboral*. [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://www.altonivel.com.mx/recursos-humanos/acciones-mal-clima-laboral/>

- Problemas de comunicación.
- Falta de inteligencia emocional.
- Estilo de liderazgo autoritario o coercitivo.
- Falta de reconocimiento.
- Trabajo poco estimulante”.¹⁰³

Existen muchas razones por la que el desempeño puede disminuir y una de ellas es generada por las malas actitudes de los colaboradores, pero estas pueden ser originadas por la misma organización que no se preocupa por sus colaboradores. Una de las causas que se explican anteriormente qué les afecta, es la falta de comunicación o mala comunicación, que no trasmite los mensajes de forma clara y genera confusión en los colaboradores.

El factor psicológico afecta a los colaboradores si se convierte en acoso laboral cómo Camacho y Ramírez (2017) lo describen:

“Las condiciones de trabajo, el clima organizacional y las dinámicas promovidas desde la gerencia en la empresa se convierten en determinantes para evitar situaciones de riesgo psicosociales en los trabajadores. Cada organización tiene la labor de proteger a sus empleados, cuidar de su salud y garantizarles un ambiente adecuado para desempeñar sus funciones. Sin embargo, cuando en su interior sucede todo lo contrario, como ocasionar riesgos como el acoso laboral, estas se vuelven organizaciones tóxicas, pues trabajar en ellas resulta siendo nocivo para los trabajadores” (pág. 145).¹⁰⁴

¹⁰³ Amitai (2021). *Actitudes negativas en el trabajo que afectan el clima organizacional*. [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://www.amitai.com/es/actitudes-negativas-en-el-trabajo-que-afectan-el-clima-organizacional/>

¹⁰⁴ Camacho, Adriana y Mayorga, Daniela (2017). *Mal clima organizacional institucionalizado, acoso y riesgos laborales psicológicos*. Pág. 145.

El clima organizacional tiene la obligación de fomentarlo la organización, esta es la encargada de cuidar a sus colaboradores. El factor psicosocial o salud mental también corresponde a la organización, él poder mantenerlo sano, si se cuida el ambiente de la organización. Si esto no se hace la organización resultara desagradable para todos los que desempeñan sus labores en tal organización.

El mal clima se puede dar por diversas causas cómo Great Place To Work (2022) lo plantea:

“La fricción o mala relación entre compañeros es sin duda, uno de los grandes motivos por los que se genera un mal clima. Otra de las grandes causas que genera el descontento laboral es la infravaloración de la plantilla, es decir, el sentimiento que el empleado o la empleada adquiere con el paso del tiempo por obtener un reconocimiento laboral nulo o casi inexistente. El estrés, las altas cargas de trabajo o una larga enfermedad son cuestiones que también pueden hacer incrementar la mala situación de la persona y, por ende, agravar el clima dentro del trabajo. Por último, es necesario mencionar que una mala o baja remuneración también es otro de los motivos por lo que los empleados y las empleadas sienten descontento en su día laboral y, como consecuencia, desemboca en una mala actitud dentro de la empresa y en un fomento del mal clima”¹⁰⁵

Son varias las causas por la que el clima en la organización cambia y se degrada. La mala remuneración es una de las causas comunes que lo generan. Si el salario ya no alcanza por cualquier motivo, se tiene problemas personales, los cuales afectan también en el ambiente de trabajo, lo que causa fricciones entre los compañeros, lo que hace que haya mala actitud y genera mal clima entre sus compañeros.

¹⁰⁵ Great Place To Work (2022). *Consecuencias del mal ambiente laboral y cómo lidiar con él*. [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://greatplacetowork.es/consecuencias-mal-ambiente-laboral/>

El no valorar al equipo de trabajo que se tiene en las organizaciones es una consecuencia del mal clima que se genera en la organización cómo Workbeat (2023) lo declara en su artículo:

“La gran renuncia es una de las que más ha afectado a las compañías alrededor del mundo, pues los colaboradores, entre otros factores, colocan a la falta de reconocimiento laboral como uno de los principales motivantes para buscar un cambio de compañía. A pesar de los esfuerzos realizados desde los departamentos de recursos humanos, la realidad es que muchas empresas pueden crear esta mala práctica (...).¹⁰⁶

El no reconocer el esfuerzo de los colaboradores es una mala práctica que se puede adoptar en la cual se puede suponer, qué por el salario que tiene, no necesita otro tipo de reconocimiento y lo único que causa es desmotivar al colaborador.

4.8.1 Alta rotación

La alta rotación de personal afecta a la organización por los reprocesos que se dan, por lo que hacer un análisis es fundamental cómo Chiavenato, Dolan, Valle y López (2019) lo exponen:

“El análisis y la comprensión de las razones por las cuales las personas deciden abandonar o no una organización requiere atender a las variables que determinan la rotación. La literatura ha distinguido entre variables individuales, organizacionales y ambientales. Los atributos individuales que determinan la propensión al abandono o no de una organización están relacionados con el nivel de satisfacción de las recompensas, con el trabajo, el nivel de conocimientos y habilidades de las personas, etc.; en relación

¹⁰⁶ Workbeat (2023). *Falta de reconocimiento laboral: ¿cómo afecta a los empleados?* [Consultado 03/03/2023] recuperado de: <https://workbeat.com/falta-reconocimiento-laboral/>

con las características organizativas, aspectos como el estilo de dirección, el clima de trabajo, entre otras; y factores del ambiente, aspectos como la ubicación de la empresa, el nivel de incertidumbre del sector, etcétera” (pág. 6).¹⁰⁷

La rotación de los colaboradores se origina por muchos factores que pueden influir, pero lo importante es que la organización debe de realizar un análisis del porque se genera una rotación alta y así poder planear y ejercer las medidas correctivas. (Ver Anexo 7, Figura 7).

El que se tenga rotación de personal en las organizaciones no ocurre por casualidad, sino, por alguna razón en específico cómo Chiavenato (1999) lo afirma:

“La rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc. La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados política de recursos humanos desarrollada. Esta información junto con otras fuentes, permiten así determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permiten remediar los efectos sobre la rotación del personal” (pág. 17).¹⁰⁸

La rotación de personal es un efecto en las organizaciones, ya que hay siempre una razón que lo causa. Pueden ser variables tanto internas como externas qué lo pueden ocasionar, pero un

¹⁰⁷ Chiavenato, I., Dolan, S., Valle, R. y López, A (2019). *Recursos humanos 2*. Pág. 6.

¹⁰⁸ Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Pág.17.

método que se puede utilizar para verificar los motivos es: la entrevista de salida. A través de esta entrevista se puede indagar en las causas de abandono de los colaboradores y así aplicar las medidas correctivas para evitar las salidas masivas de la organización.

La rotación causa pérdidas monetarias a la organización por los costos que genera cómo

Chiavenato (1999) lo da a conocer:

“(...) saber hasta qué nivel de rotación de personal puede una organización soportar sin verse muy afectada, es un problema que cada organización de evaluar según sus propios cálculos e intereses. El costo de la rotación del personal involucra costos primarios, secundarios y terciarios.

- **Costos primarios:** son los directamente relacionados con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Por el hecho de ser básicamente cuantitativos se calculan con facilidad.
- **Costos secundarios:** son aspectos difíciles de evaluar en forma numérica y otros relativamente intangibles, en su mayor de carácter cualitativo. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.
- **Costos terciarios:** estas relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. Son solo estimables” (pág.18).¹⁰⁹

La rotación elevada se convierte en un gasto para la organización, está tiene que evaluar los costos que implican y de ser una rotación elevada se vuelve perturbadora. Si alguien renuncia a una plaza, alguien tiene que cubrir el puesto o realizar la atribución de esté mientras se procede

¹⁰⁹ Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*.

a contratar a la persona que cubrirá la plaza, mientras tanto cómo un daño colateral, ese trabajo se tiene que distribuir en el resto del personal, lo que genera una sobrecarga de trabajo y se atrasan los procesos, se procede a costos de pago de horas extras, por lo que la rotación se debe de mantener al mínimo en los límites que la organización contemple como normales.

4.8.2 Baja productividad

La baja productividad es un desafío que las organizaciones tienen que enfrentar por lo que buscan evitarla a toda costa cómo INTERIM GROUP (2021) lo indica:

“Un equipo no es productivo cuando no llega a cumplir los objetivos de producción establecidos. Esto hace que no se consiga la rentabilidad esperada por parte de la empresa. El problema surge cuando se confunde la productividad con una mayor carga de trabajo. La idea no es dedicar más tiempo para producir más, sino todo lo contrario. Se trata de optimizar el tiempo y los recursos, evitando que el trabajador se sature de trabajo”.¹¹⁰

Se tiene la idea errónea que al momento de hacer una evaluación y no se llega a la meta es porque el equipo de trabajo está mal y puede que así sea, pero como método correctivo les generan una mayor carga de trabajo y dedicar más tiempo. Esto resulta contradictorio porque la sobrecarga de trabajo satura más a los colaboradores y se gastan más recursos y no se obtienen los resultados deseados.

¹¹⁰ Interimgroup (2021). *7 causas de la baja productividad de tus empleados; y cómo solucionarlas*. [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://interimgrouphr.com/blog/baja-productividad-causas/>

La baja productividad se da por varias causas cómo Swiss Rents (2023) lo declara en su artículo:

- “Un trabajador no tiene suficiente responsabilidad ni capacidad de soluciones.
- La mayoría no se encuentra motivada en la oficina.
- Las empresas no ofrecen mención de la causa de la baja o falta de productividad en sus resultados.
- Falta de comunicación, información o consejos entre los empleados y la dirección.
- Los trabajadores no reciben una formación adecuada y cómo funcionan las técnicas de productividad como la agrupación de tareas por prioridades, revisión de correo electrónico, factores de resultados y tareas.
- Se toman constantemente días de baja por enfermedad o días personales.
- Llegan tarde al trabajo o se marchan antes de tiempo con regularidad.
- Los equipos se toman largos almuerzos o descansos para tomar café.
- Una persona parece cansada o sin satisfacción en su entorno laboral”.¹¹¹

Son muchas causas las que causan el bajo desempeño en los colaboradores, hasta cierto punto que no saben identificar la causa o causas que lo originan. La baja productividad se puede dar porque la organización no comparte datos con los colaboradores sobre los avances o retrocesos que se tienen, por lo que no saben si lo que hacen ayuda a alcanzar los objetivos, los líderes en la organización no motivan al personal que tienen a cargo y no reciben capacitación constante por los nuevos procesos que se puedan dar, por lo que estarán estancados sin ser productivos.

¹¹¹ Swiss Rents (2023). *Causas de la baja productividad en una empresa y las soluciones*. [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://swissrents.com/baja-productividad/>

Una causa que lleva a la falta de productividad es la mala gestión que se lleva en la organización cómo Mayo (2023) lo identifica:

“Las prácticas de gestión ineficaces disminuyen la productividad de una empresa de varias maneras. La estrategia general de dicha sociedad contiene ineficiencias, porque el director no ve ni toma medidas para poner en práctica las formas más productivas para completar las tareas. Los empleados individuales se hunden bajo una mala gestión. No tiene libertad y el entrenamiento para alcanzar su máximo potencial, por lo que no hacen tanto como podrían. Los empleados que sienten que sus supervisores no reconocen sus esfuerzos a menudo no hacen lo posible para trabajar con toda su capacidad”.¹¹²

Los colaboradores tienden a desmotivarse, lo que produce un bajo rendimiento y afectan a la organización ya que no se tiene la rentabilidad que se espera, pero la causa que esto se dé es la mala gestión por parte de todos los mandos que hay en la organización, ya que ninguno se preocupa por tomar medidas correctivas para evitar la mala gestión.

4.8.3 *Actitudes negativas*

Las actitudes negativas son destructivas a nivel personal y profesional cómo la Universidad Americana De Europa (2022) lo afirma:

“Las actitudes negativas son aquellas que perjudican a la persona que las tiene o a terceras personas. Por ejemplo puede ser que un individuo sea perezoso, no sepa adoptar sus errores o tenga desinterés. Estas y otras actitudes pueden ser detonantes de otras

¹¹² Mayo, Kristen (2023). *¿Cuáles son las causas de los bajos niveles de productividad?* [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-causas-de-los-bajos-niveles-de-productividad-11567.html>

problemáticas en el ambiente laboral. En este sentido, las actitudes negativas en el trabajo pueden tener como consecuencia otras problemáticas que perjudiquen a la compañía”.¹¹³

A nivel organizacional las actitudes negativas son perjudiciales para el clima organizacional, hacen que el desempeño sea malo, generan peleas entre compañeros y pierden la vista en el objetivo de la organización por que se dedican a otras cosas que no generan en la organización.

La mala actitud de los colaboradores se genera por varias causas cómo Grupo Human (2019) lo describe:

“(…) las consecuencias de esas malas actitudes son el estrés laboral, el burnout, el acoso laboral, los rumores, el mobbing y la discriminación. Las causas pueden ir desde problemas personales o financieros, cuestiones de salud, satisfacción laboral, falta de nuevos retos, incumplimiento de pagos por parte de la empresa, despidos e incertidumbre laboral. Cada mala actitud afecta de una manera u otra a todos los integrantes de la organización, ya sea en temas de productividad o en el ambiente laboral”.¹¹⁴

Los factores que crean las malas actitudes pueden ser principalmente los problemas personales, los que llegan a tener de manera inestable al colaborador. Esto lo transmite al llegar al trabajo y afecta la productividad y el ambiente en la organización.

¹¹³ Universidad Americana De Europa (2022). *Actitudes negativas en el trabajo: ¡Evítelas!* [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://unade.edu.mx/actitudes-negativas-en-el-trabajo/>

¹¹⁴ Grupo Human (2019). *Actitud positiva vs. Actitud negativa*. [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://www.grupohuman.com/post/actitud-positiva-vs-actitud-negativa>

La mala actitud en el trabajo puede ser considerada como una falta sancionable cómo Empleo (s.f.) lo menciona en su artículo:

“Hay que tener en cuenta que la mala actitud de un trabajador puede tener un impacto importante en la relación de trabajo que existe entre compañeros de trabajo, subordinados y directivos, lo cual se reflejara en una afectación en el ambiente de trabajo. Y si se trata de una conducta que persista en el tiempo, puede costarle el trabajo a cualquier funcionario”.¹¹⁵

Las malas actitudes afectan las relaciones que se tienen en la organización. El resultado de mantener esta actitud en el tiempo es que se puede perder el trabajo y se dejaría de percibir una remuneración monetaria, esto porqué la actitud del colaborador no es la esperada y afecta el clima en la organización lo que a largo plazo puede tener más repercusiones.

4.8.4 Conflictos

Los conflictos son el resultado de actitudes negativas en el trabajo o se pueden dar por tener opiniones diferentes cómo Recalde (2001) lo afirma:

“Los conflictos aparecen cuando hay diferencias de pensamientos, de sentimientos o de proyectos entre los miembros del grupo de la organización. Estos pueden ser opuestos o divergentes: además no es necesario que objetivamente los sean, bastará con que sean percibidos subjetivamente como un dilema o encrucijada”.¹¹⁶

¹¹⁵ Empleo (s.f.). *¿Una mala actitud te puede costar el trabajo?* [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://www.eempleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/una-mala-actitud-te-puede-costar-el-trabajo-5313>

¹¹⁶ Recalde, Luis (2001). *Motivación, clima organizacional y conflictos laborales*. [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/motivacion-clima-organizacional-y-conflictos-laborales/>

Este tipo de conflicto aunque sea por diferencias de pensamientos o por no estar de acuerdo con las ideas de algún nuevo proyecto, siempre causa malestar en el clima de la organización.

Los conflictos tienen ciertas consecuencias negativas cómo Sahuá (s.f.) lo señala:

- “El conflicto estimula las emociones en vez de la razón. Es decir que la corriente de información en la empresa se reduce a medida que las partes en el conflicto acaparen información.
- El conflicto interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de la organización. Destruye el funcionamiento normal de los procesos organizacionales y crea el caos y el desorden. Es ineficiente.
- La atención se aleja de los objetivos organizacionales a favor de las metas personales.
- Muchas de las reacciones humanas típicas frente al conflicto limitan el funcionamiento de la organización. Algunas de las típicas respuestas del comportamiento incluyen la frustración, la lucha interna, el ausentismo y la rotación del personal”.¹¹⁷

Una de las razones más comunes que generan conflicto es que las emociones se sobreponen ante la razón. Si pasa esto se deja de lado la comunicación que se puede utilizar para la solución del conflicto y las emociones ganan terreno por lo que el final del conflicto puede ser perjudicial.

En el ámbito empresarial los conflictos son perjudiciales como De Salud Psicólogos (s.f.) lo afirman:

¹¹⁷ Sahuá, Guadalupe (s.f.). *Clima laboral y conflicto organizacional*. [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: https://www.academia.edu/36772253/CLIMA_LABORAL_Y_CONFLICTO_ORGANIZACIONAL

“Los conflictos organizacionales son situaciones de desestabilización entre los miembros de un empresa u organización, con tensión y enfrentamiento personal o grupal. Las causas más habituales son desacuerdos relacionados con los objetivos, necesidades, metas, recursos, valores o intereses entre departamentos, empleados o directivos”.¹¹⁸

Sin importar que tipos de conflicto se desarrollen en las organizaciones tiene un mal común, que es el desestabilizar a los colaboradores del equipo de trabajo, lo que genera un daño colateral con los procesos que no se pueden concluir a causa de los conflictos en la organización.

¹¹⁸ De Salud Psicólogos (s.f.). *Conflictos organizacionales*. [Consultado 03/03/2023] Recuperado de: <https://desaludpsicologos.es/conflictos-organizacionales/>

5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis

Todas las organizaciones para tener rentabilidad y ganancias deben tener sus objetivos claros de lo que quieren lograr y las metas que se deben trazar. Estos objetivos deben de basarse en la misión y visión de la organización, los cuales puede ser cambiantes conforme se vaya avanzando en sus logros. Para alcanzar esto se debe de tener al personal adecuado para que con su contribución y desempeño se logren los objetivos que la organización tenga cómo meta.

Es en esta etapa que el clima organizacional entra en acción, el tener un clima bueno en la organización ayuda a motivar a los colaboradores para lograr un buen desempeño y así la organización pueda alcanzar lo que tiene propuesto. El departamento de recursos humanos es el encargado de proveer las herramientas para medir el clima y dar datos a los gerentes de la organización para poder conocer cómo está el ambiente.

Los jefes que tienen a su cargo personal son los responsables de velar porque en su equipo de trabajo exista un buen trato, aunque el carácter de cada persona que conforma su equipo sea diferente y tengan necesidades diferentes que puedan tener un impacto en el comportamiento de los colaboradores.

Es ahí donde entra la motivación, tanto la que la organización de en forma general a los colaboradores y la que los jefes apliquen de forma personal a cada colaborador, para que estas recompensas, influyan y motiven al colaborador a él alcance de sus metas.

El clima organizacional, es cómo viven sus colaboradores el tiempo que pasan en el trabajo, esté se relaciona con la motivación y con la estimulación tanto buena o mala que se puede dar a los colaboradores. Si el clima es bueno es favorable para los colaboradores y de esta manera les eleva la moral y favorece en el desempeño. Chiavenato, Cole y Gaynor concuerdan en que el clima organizacional demuestra el cómo viven los colaboradores, su experiencia en la organización y los factores cómo la motivación laboral, la comunicación, el desarrollo personal y el tener las herramientas necesarias, influyen de manera psicológica en el desempeño de los colaboradores, ya que tiende a afectar la actitud que estos tienen dentro y fuera de la empresa.

Una definición que da un enfoque diferente del clima en la organización es la que utilizo Gómez, ya que liga completamente la forma de actuar de un colaborador a el hecho de cómo funciona la organización en sí, en cómo se comporta la organización en el orden que presenta y cómo es que ejecuta los procesos. Si el colaborador observa y obtiene una impresión de que la organización es seria, responsable, cumple con lo que dice y promete, da buenos resultados, entonces el colaborador actuará de la misma manera, lo que tendrá un impacto en el clima de la organización.

Existen varios tipos de clima que se pueden aplicar en la organización, Likert y Gibson han definido las características que posee el clima en las organizaciones, los cuales pueden ser: autoritario, paternalista, consultivo y participativo. Cada uno de estos climas se origina conforme a los líderes de la organización, de ellos depende cómo deseen manejar su organización y bajo qué normas tienen a sus colaboradores; aunque en la mismas organización pueden existir los 4 tipos de clima autoritario, paternalista, consultivo y participativo, ya que estos pueden ser aplicados según el carácter o forma de pensar de cada jefe que este asignado,

lo que puede causar conflictos entre las áreas, ya que algunos colaboradores pueden quejarse o no estar de acuerdo en cómo los trata su jefe inmediato y quieren ser tratados cómo lo hacen en otras áreas. Por lo que los líderes de la organización deben ser guiados por el departamento de recursos humanos para que todos los que ejercen mando lo hagan de la misma manera.

Si algo no se mide, no se puede verificar si funciona o ver qué cambios se pueden aplicar para poder corregir, por lo cual el clima organizacional sin importar el tamaño de la organización se debe medir por lo que es importante escoger los indicadores que se utilizarán. El medir el clima da muchas ventajas y parte de éstas son: evitar la desmotivación masiva, baja productividad, fuga de talento, entre otras. Reyna muestra que el medir el clima en la organización da lo más importante que podemos tener: información. Para los mandos altos y medios que no tienen relación directa con los colaboradores, al tener esta información ellos pueden ver cómo está el clima en la organización, ver la información en números y estadísticas, y esta información la pueden relacionar con el cumplimiento de metas y objetivos. De esta manera pueden ver si el desempeño es bueno o malo, por lo que pueden generar estrategias de corrección y mejora.

Dentro de los indicadores que utilizan para medir el clima, hay uno más importante o que causa mayor impacto y al que se le debe prestar mucha atención con los resultados obtenidos por este indicador y es el sentido de pertenencia por parte del colaborador. Chiavenato, Cornet y Socorro, hacen énfasis en al que si un colaborador se siente parte del grupo o siente que la empresa le pertenece, esté colaborador dará todo por tener un buen desempeño y por lograr los objetivos, y aun si la empresa no cuenta con muchos recursos para poder premiar de forma monetaria los colaboradores, estos si se sienten parte del grupo y de la empresa, no les va a importar el dar la milla extra para poder lograrlo. La frase que utilizo Socorro para la definir el sentido de

pertenencia, en la cual da a entender que difícilmente uno va a actuar mal con la persona que le da de comer; si un colaborador tiene este sentimiento con la organización se verá reflejado en su desempeño.

Las organizaciones buscan sobresalir ante la competencia y esto lo consiguen con el desempeño de sus colaboradores, y para que estos tengan un buen desempeño, se deben de sentir bien en su lugar de trabajo, por lo tanto el clima que se tengan en la organización tiene mucha influencia en el desempeño que cada uno de los colaboradores tenga individual y de forma grupal.

La organización se traza metas y objetivos, los cuales divide y reparte en total de colaboradores que tiene y si este las cumple, también la organización. Bizneo en su artículo hace referencia al desempeño cuando un colaborador realiza lo que la empresa le asigna, Bohórquez dice que el desempeño se da si un colaborador logra sus objetivos en un tiempo determinado. Ellos concuerdan en que el desempeño en pocas palabras se puede medir cuando el colaborador alcanza los objetivos en el plazo propuesto.

Se puede ver que el desempeño es medible, es lo que el colaborador hace para alcanzar sus objetivos, pero detrás de esto se encuentra el clima que se vive en la organización, Paris, Más y Torrelles, concuerdan que para alcanzar objetivos, no solo se trata de tener conocimiento de las cosas, sino que cada colaborador debe de tener habilidades para el trabajo en equipo y si no las tuviera se les tiene que enseñar.

El estado de ánimo de las personas o colaboradores es esencial para que su desempeño sea óptimo, López concuerda con Paris, Más y Torrelles, en cómo el clima afecta el desempeño,

pero López agregar el factor Psicológico, ya que todos los humanos son sociables y tienen la necesidad de interactuar con otros. Por lo que el desempeño se ve afectado por las situaciones laborales y el entorno social que los rodea. Por lo que si el clima es favorable en la organización, psicológicamente afectará a los colaboradores sintiéndose bien, contentos, motivados, con ánimos de seguir a pesar de los desafíos que se puedan presentar.

El desempeño se puede medir y mejorar, ya que el cumplimiento de objetivos al 100% es difícil de obtener, para esto existe la evaluación del desempeño que se puede aplicar a los colaboradores y así dar a conocer las deficiencias que se tengan en el cumplimiento de objetivos y así los gerentes podrán establecer metas, capacitaciones y los incentivos que se puedan otorgar para motivar a los colaboradores a poder lograrlas. El tener un beneficio para ellos, los hará desempeñarse de mejor manera y solo se puede conocer por medio de la evaluación.

Por esta medición que se realiza, la organización debe contar con estrategias para mejorar el desempeño de cada uno de sus colaboradores, el encargado de buscar directamente las estrategias es el departamento de recursos humanos, este debe de crear estrategias para impulsar a los colaboradores.

Austin y Núñez, enfocan las estrategias para mejorar el desempeño en retroalimentar a los colaboradores, el tener una comunicación efectiva y trabajo en equipo, son estrategias que ellos destacan para mejorar el desempeño, pero Borrego cambia totalmente el enfoque de lo que puede mejorar el desempeño en la organización. Borrego ve la mejora de desempeño a nivel organización en el cual insta a invertir en tecnología, tener una empresa automatizada, capacitar continuamente, medir el desempeño y mejorar el lugar de trabajo.

Si se logran unir las estrategias a nivel personal y a nivel organización, puede ser un éxito ya que si la empresa cuenta con un sistema actualizado, automatizado, buena comunicación y trabajo en equipo, estas estrategias combinadas hacen a los colaboradores más efectivos en su desempeño ya que pueden enfocarse en las tareas que tengan más importancia, tener un sistema actualizado hará que los procesos sean eficaces y así habrán menores tiempos de holgura y más efectividad.

La motivación que la organización da a sus colaboradores es un elemento esencial y considerado como una estrategia para mejorar el desempeño, al dar recompensas si los objetivos se logran cumplir. El método de motivación para que sea exitoso debe de crear en el colaborador el deseo de poder obtenerla y que satisfaga las necesidades que puedan tener.

Chiavenato, Dolan, Valle y López, concuerdan en que sin importar que tipo de motivación o de recompensa se utilice para dar a los colaboradores, esta si debe de afectar psicológicamente al colaborador creando un impacto en él. Tiene que percibir que la recompensa que se le está otorgando, está pensada en él; si el método de motivación que se utiliza lo afecta emocionalmente, se tendrá el éxito que se espera.

En el desempeño del colaborador, está ligado al clima organizacional que se tiene, por la motivación que se da, por las estrategias que se utilicen para motivar y mejorar el desempeño, ya que el colaborador actúa en base a emociones. Si la organización se enfoca únicamente en exigir resultados sin preocuparse por sus colaboradores y no cumplen con lo descrito anteriormente se tendrá el fracaso.

El tener un mal clima en la organización, causa que los colaboradores se sientan inconformes, perdiendo el sentido de pertenencia, ya que sienten que la organización no se preocupe por ellos. Otra causa que se da son los conflictos, esto a raíz de la misma inconformidad con la organización y el tener conflictos entre compañeros será un distractor que los desviara de los objetivos que tienen que cumplir, lo que genera un desempeño malo, que ira decayendo poco a poco, lo que afectara en el desempeño general de la organización.

6 CONCLUSIONES

1. El clima organizacional, es base fundamental para el desarrollo de los colaboradores, ya que las organizaciones cada vez se proponen nuevas metas en las cuales buscan ser más productivos y que los colaboradores logren el mayor desempeño en sus puestos de trabajo y una parte fundamental para lograr esto es tener un clima organizacional agradable y motivante, para que se facilite que la organización alcance las metas u objetivos propuestos.
2. Cada organización busca tener el mejor desempeño por parte de sus colaboradores y para lograrlo, el ambiente en él que se encuentran insertos debe ser motivante, favorable, debe proporcionar satisfacción a cada uno de los colaboradores, este ambiente tiene que ser dinámico y adaptable según sus necesidades, ya que depende de la estructura creada por la organización en lo que respecta a los elementos que conforman el clima organizacional.
3. La forma de poder aplicar cambios en la organización es realizar evaluaciones en las cuáles la información que se obtiene sirve para poder realizar mejoras en la organización, ya que al realizar un análisis con los indicadores tales como: la motivación laboral, sentido de pertenencia, retención de talento, liderazgo, empoderamiento, comunicación, relaciones personales y condiciones laborales; sirven para evaluar el clima organizacional, éste da las perspectivas de las fortalezas y las debilidades que se tienen, lo cual da la oportunidad de buscar puntos de mejoras y así lograr que los colaboradores obtengan el mejor desempeño.

4. Lo que buscan las organizaciones, es tener colaboradores comprometidos, que con su desempeño puedan lograr las metas que tiene la organización en los plazos definidos, pero dependerá de las actitudes que posean los colaboradores ya que éstas tienen influencia en cómo se realiza el trabajo en equipo y en el comportamiento de cada colaborador, por lo que se busca tener un buen clima en la organización el cual tenga impacto positivo en los colaboradores.

5. La motivación afecta psicológicamente a cada colaborador, lo que puede afectar de manera positiva y negativa el desempeño en las tareas o funciones que deban cumplir y los métodos que la organización utilice para motivar los cuales pueden ser monetarios, reconocimientos o ascensos; éstos deben de impulsar a los colaboradores a lograr los objetivos por el esfuerzo alcanzado.

6. El tener un mal clima organizacional afecta el desempeño de los colaboradores, lo cual genera falta de productividad, lo que se ve reflejado en los resultados obtenidos en la organización y se generan por distintos factores como no poder manejar los conflictos que se den internamente, la falta de comunicación, el que no se reconozca el esfuerzo de los colaboradores, que los líderes se dediquen a dar órdenes y no a apoyar a sus colaboradores, lo cual todo junto genera que el trabajo sea desagradable y poco estimulante.

7. Los gerentes y líderes de las organizaciones deben establecer estrategias constantemente para que sus colaboradores tengan un buen desempeño; algunas que se pueden utilizar son: capacitación continua, mejoras y actualizaciones constantes en los sistemas, brindar retroalimentación de los nuevos procesos o mejoras que se tengan, buscar nuevos métodos de motivación y recompensa, lo que servirá para recompensar a lo más valioso en la organización: los colaboradores.

7 RECOMENDACIONES

1. Buscar que el clima en la organización sea agradable y motivante, que sea el motor que impulse a lograr los objetivos que le organización tenga propuestos, que busque el desarrollo de los colaboradores para que sean capaces de lograr un buen desempeño.
2. Tomar en cuenta que el ambiente en la organización debe de ser favorable, que cumpla con las expectativas de los colaboradores, éste debe de proporcionar motivación y así evitar la desmotivación a gran escala lo que afectara el rendimiento del colaborador y el cumplimiento de las metas a nivel de la organización.
3. El realizar evaluaciones constantes de clima organizacional es fundamental ya que al escoger los indicadores que se utilizaran para realizar la evaluación, escoger aquellos que nos brindaran la información que deseamos obtener de los colaboradores y así poder conocer el sentir de ellos y aplicar las mejoras para el beneficio de los colaboradores.
4. El clima en la organización debe incentivar el trabajo en equipo, debe de poder crear el compromiso en cada uno de los colaboradores e influenciar en el comportamiento, ya que el tener buena actitud en el trabajo, disminuye las distracciones y aumenta el desempeño para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

5. El liderazgo en la organización debe tener cómo punto principal la motivación de los colaboradores, el buscar nuevos métodos y mejoras en los que ya se utilicen para motivar, ya que las personas constantemente suelen cambiar, por tanto, también los métodos de motivación deben hacerlo, para que al momento de recompensar al colaborador afecte de manera positiva psicológicamente y así motivar a la mejora del desempeño.

6. Todas las organizaciones tienen metas u objetivos que deben alcanzar y sus colaboradores son piezas esenciales para lograrlas, pero hay momentos en que los colaboradores como personas tienen problemas personales de cualquier índole que pueden afectar el desempeño en la organización y el clima en su equipo de trabajo, por lo que es importante que al momento de presentarse una situación como ésta no sea tomada a la ligera, sino, darle la importancia que tiene, en busca de soluciones, para que no afecte a los demás que rodean a la persona que ésta con estos síntomas, así ayudara a evitar la desmotivación masiva y generar conflictos en cadena que perjudicaran y crearan distracciones para el alcance de los objetivos.

7. Dentro de las estrategias que las organizaciones pueden buscar para mejorar el desempeño de los colaboradores ésta el buscar cómo automatizar los procesos para que el enfoque de los colaboradores sea en las tareas que aporten al logro de los objetivos de la organización y así evitar el esfuerzo innecesario, también se debe de tener capacitación constante según las necesidades de la organización y buscar la motivación personal con métodos de recompensa que satisfagan las necesidades de los colaboradores.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2007). *EL rol de jefe*. Argentina. Editorial: Granica.

Barroso, Francisco (2007). *Trabajo en equipo, liderazgo y cambio organizacional*.
Universidad del MAYAB. Páginas 143.

Bohlander, G. y Snell, S, (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial
Cengage Learnig, 14ª Edición.

Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*.
Editorial Trillas.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y
Consecuencias*.
Editorial Trillas.

Calle, Yesenia y Cedeño, Rosa (2022). *El clima laboral y la productividad en la empresa
Supercolchón*.
Universidad Técnica de Manabí. Páginas 23.

Camacho, Adriana y Mayorga, Daniela (2017). *Mal clima organizacional institucionalizado,
acoso y riesgos laborales*. Colombia
Universidad del Rosario. Páginas 160.

Carrillo, Geraldine y Fernández, Ana (2018). *Sentido de pertenencia y compromiso
organizacional de colaboradores, posterior a un proceso de integración empresarial*.
Universidad Católica Andrés Bello.

Canales, M., Valenzuela, S., y Paravic, T. (2016). *Condiciones de trabajo de los profesionales
de enfermería en Chile*.
Enfermería Universitaria.

- Castillo, J y Prieto, C. (1990). *Condiciones de trabajo: un enfoque renovador de la sociología del trabajo*. Madrid.
Editorial: Cis.
- Castrillo, J. (2006). *Administración del personal un enfoque hacia la calidad*. Bogotá:
Editorial Ediciones ECOE, 2ª Edición.
- Chayajav, Diana (2013). *Niveles de motivación laboral en trabajadores de telesecundaria*.
Universidad Rafael Landívar.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México. Editorial
McGraw-Hill. Páginas 75.
- Chiavenato, I (1994). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial
McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Editorial
McGraw-Hill.
- Chiavenato, I (2007). *Administración de recursos humanos: capital humano de las organizaciones*.
México. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. y Hernández, R. (2018). *Recursos humanos 1*. México: Editorial
McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., Dolan, S., Valle, R. y López, A. (2019). *Recursos humanos 2*.
México. Editorial, McGraw-Hill.
- Cole, D. y Gaynor, E. (2005). *Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo*. Buenos Aires:
Editorial NOBUKO, 1ª Edición.

- Davis, K. y Newstrom, J. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill, 11ª Edición.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill, 12ª Edición.
- Figueroa, S. (2010). *Dimensiones del clima organizacional que incide en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa L&D logística de distribución S.A.* Regional Cali. Universidad del Valle.
- García, S. y Simón, D. (2003). *Dirección por valores*. México: Editorial McGraw-Hill, 3ª Edición.
- Garrido, Amelia (2018). *Influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo contratado de la facultad de ciencias administrativas y recursos humanos de la universidad de San Martin de Porres de la sede de Lima.* Universidad San Martin de Porres. Páginas 118.
- Guevara, Ximena (2018). *Clima organizacional, nivel de satisfacción en la unidad educativa particular la Dolorosa.* Universidad Andina Simón Bolívar.
- Gómez, G. (2004). *Planeación y organización de empresas*. México: Editorial McGraw-Hill, 8ª Edición.
- Hernández, J. (2013). *El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica.* Universidad del Rosario.

- Imesun (2016). *Mejore su negocio, El recurso humano y la productividad*. Suiza.
1ª Edición. Páginas 124.
- Juárez, F. y Contreras, F. (2012). *El liderazgo y complejidad, conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual*. Bogotá.
Editorial, Academia Española U.S.A
- Kinichi, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional*.
Editorial: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2017). *Administración II Una perspectiva global y empresarial*. México
Editorial McGraw-Hill, 14ª Edición. Páginas 182.
- López, Leslie (2015). *Empoderamiento y satisfacción laboral*.
Universidad Rafael Landívar.
- Máslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harpers.
- Mejía, Heidy (2014). *Clima organizacional y su relación en el desempeño laboral*.
Universidad Rafael Landívar.
- Merchán, María (2018). *Proyecto de titulación para optar de Magíster en gestión de personas y dinámica organizacional*.
Universidad de Chile.
- Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*.
Editorial: Thompson, 8ª Edición.
- Payne, S., Cook, A., Horner, M., Shaub, M., y Boswell, W., (2010). *The relative influence of total rewards elements on attraction, motivation and retention*.

- Perret, Ricardo (2016). *El secreto de la motivación*. México.
2ª Edición, Páginas 133.
- Pilligua, Cristhian., Arteaga, Flor (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento Productivo de las empresas*. Colombia.
Universidad del Bosque. Páginas 25.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial
Prentice Hall, 10ª Edición.
- Robbins, S. (2010). *Administración*. México: Editorial
Pearson, 10ª Edición.
- Rodríguez, A. (2009). *Clima organizacional y satisfacción laboral cómo predictores del Desempeño*.
Universidad de Talca.
- Salazar, Laura (2019). *Satisfacción laboral y desempeño*.
Universidad pontificia Bolivariana. Páginas 21.
- Shermerhorn, J. (2005). *Comportamiento organizacional*. México. Editorial
Limusa Wiley.
- Valle, Alexander (2019). *El desempeño laboral y su relación con las competencias de aprendizaje en administración en estudiantes universitarios adultos*.
Instituto para la calidad de la educación. Páginas 117.
- Wayne, W. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México. Editorial
Prentice Hall.

Werther, William y Davis, Keith (2008). *Administración de recursos humanos*. México. Editorial, McGraw-Hill. Páginas 258.

EGRAFÍA

Adecco (2023). *Importancia de un buen clima laboral*. Recuperado de:

<https://us05web.zoom.us/j/5343967637?pwd=NURlYEtJbEgvZHFkRktVa3hkV2lmUT09>

Alvarado, Luis (2021). *Conozca la importancia de medir el clima organizacional en su empresa*. Recuperado de: <https://rightpeoplecr.com/conozca-la-importancia-de-medir-el-clima-organizacional-en-su-empresa/>

American Express (2023). *Beneficios de un clima laboral positivo*. Recuperado de:

<https://www.americanexpress.com/mx/negocios/tarjetas-corporativas/?intlink=bti-global-header-dontdobizwithoutit>

Ausin, Sebastián (2021). *Cinco estrategias para lograr un exitoso desempeño laboral en una organización*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/cinco-estrategias-para-lograr-el-mejor-desempeno-laboral-en-una-organizacion-noticia/>

Bizneo (2022). *Qué es el desempeño laboral*. Recuperado de:

<https://www.bizneo.com/blog/cómo-evaluar-desempeno-laboral/>

Bizneo (2022). *Desmotivación laboral / Cómo ayudar a tus empleados*. Recuperado de:

<https://www.bizneo.com/blog/desmotivacion-laboral/>

Borrego, Paulina (2022). *6 estrategias para mejorar el desempeño operativo*. Recuperado de:

<https://humanyze.com/es/blog-strategies-to-improve-operational-performance/>

Capacitación y desarrollo UC (s.f.). *La importancia de la comunicación en el ambiente laboral*. Recuperado de: <https://capacitacion.uc.cl/noticias/224-la-importancia-de-la-comunicacion-en-el-ambiente-laboral>

Castro, Sonia (2023) *Relaciones interpersonales... mejor o peor pero ¡relacionémonos!*
Recuperado de: <https://www.iepp.es/relaciones-interpersonales/>

Cornet, G. (2021). *La importancia del sentimiento de pertenencia*: Recuperado de:
<https://www.rhhdigital.com/editorial/145564/La-importancia-del-sentimiento-de-pertenencia>

De Salud Psicólogos (s.f.). *Conflictos organizacionales*. Recuperado de:
<https://desaludpsicologos.es/conflictos-organizacionales/>

Eden (s.f.). *Los 5 factores que más perjudican el rendimiento laboral*. Recuperado de:
<https://www.aguaeden.es/blog/los-5-factores-que-más-perjudican-el-rendimiento-laboral>

EmpresaActual (2021). *Clima organizacional. Qué es y por qué hay que tenerlo en cuenta*.
Recuperado de: <https://www.empresaactual.com/clima-organizacional/>

Equipo Editorial Indeed (2023). *Características de un ambiente laboral sano y cómo crearlo*.
Recuperado de: <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/ambiente-laboral-sano>

Flores, Estrella (s.f.). *11 estrategias para retener el talento humano en una empresa*.
Recuperado de: <https://www.ieie.eu/retener-el-talento-humano/>

Gestión del talento (s.f.). *Qué es el comportamiento empresarial*. Recuperado de:
<https://www.bizneo.com/blog/empoderamiento-empresarial/>

Gómez, Caro (2023). *Trabajo en equipo: Qué es y cuáles son sus ventajas*. Recuperado de:

<https://www.questionpro.com/blog/es/trabajar-en-equipo/>

Great Place To Work (2022). *Consecuencias del mal ambiente laboral y cómo lidiar con él*.

Recuperado de: <https://greatplacetowork.es/consecuencias-mal-ambiente-laboral/>

Gubbins, Ana (s.f.). *El impacto del clima laboral sobre la empresa*. Recuperado de:

<https://infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/el-impacto-del-clima-laboral-sobre-la-empresa/>

Grupo Human (2019). *Actitud positiva vs. Actitud negativa*. Recuperado de:

<https://www.grupohuman.com/post/actitud-positiva-vs-actitud-negativa>

HumanCapital (2021). *4 tips para mejorar el desempeño de los empleados*. Recuperado de:

<https://www.humancapitalint.com/4-tips-para-mejorar-el-desempeno-de-los-empleados/design-trends/html>

Human Pull (s.f.). *Que es el clima laboral en una empresa y cómo medirlo*. Recuperado de:

<https://www.humanpull.com/clima-laboral/>

Iberdrola (s.f.). *Liderazgo empresarial: ¿Cuáles son los principales estilos?* Recuperado de:

<https://www.iberdrola.com/talento/tipos-de-liderazgo>

IMF (s.f.). *7 factores que afectan al rendimiento laboral*. Recuperado de:

<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-del-talento/7-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral/>

INBILA (2020). *Consecuencias de la desmotivación laboral: ¿cómo ayudar a tu empresa a superarla?* Recuperado de: <https://www.businessforevolution.com/consecuencias-desmotivacion-laboral-empresa/>

- Interimgroup (2021). *7 causas de la baja productividad de tus empleados; y cómo solucionarlas*. Recuperado de: <https://interimgrouphr.com/blog/baja-productividad-causas/>
- Jara, Sofia (2022). *5 Indicadores del clima laboral en la empresa*. Recuperado de: <https://cardinal-systems.com/2022/10/25/clima-laboral/>
- Lecciona (2017). *10 ventajas del trabajo en equipo*. Recuperado de: <https://www.lecciona.com/10-ventajas-del-trabajo-en-equipo/>
- LG consultores (s.f.). *Medición del clima organizacional y sus indicadores*. Recuperado de: <https://lgconsultores.com.gt/blog/clima-organizacional/>
- López, Cheryl (2021). *La influencia del clima organizacional en el desempeño laboral*. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/la-influencia-del-clima-organizacional-en-el-desempe%C3%B1o-cheryl-lopez-1c>
- López, Selene (2014). *Motivación organizacional*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/motivacion-organizacional/>
- Mayo, Kristen (2023). *¿Cuáles son las causas de los bajos niveles de productividad?* Recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-causas-de-los-bajos-niveles-de-productividad-11567.html>
- Miralles, Laia y Carrera, Raúl (s.f.) *El inicio de las relaciones interpersonales*. Recuperado de: <https://orientacionpsicologica.es/el-inicio-de-las-relaciones-interpersonales/>
- Motorex (2022). *Características de un buen ambiente laboral*. Recuperado de: <https://www.motorex.com.pe/blog/caracteristicas-de-un-buen-ambiente-laboral/>

Núñez, Mary (2022). *13 ideas para impulsar el desempeño laboral desde RRHH*. Recuperado de: <https://nailed.com/blog/es/ideas-para-impulsar-el-desempeno-laboral-desde-rrhh/>

Perez, Enrique (2015). *7 acciones que generan un clima laboral*. Recuperado de: <https://www.altonivel.com.mx/recursos-humanos/acciones-mal-clima-laboral/>

Personalidad. Autor: Equipo editorial (2022). *Concepto de personalidad*. Recuperado de: <https://concepto.de/personalidad/#ixzz7u067ybtq>

Portafolio (s.f.). *El impacto del clima organizacional en los resultados*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/impacto-clima-organizacional-resultados-62088>

Quintanal, Paola (2023). *Indicadores de desempeño en una empresa: ¿Cómo medir el éxito?*
Recuperado de: <https://www.tiendanube.com/blog/mx/indicadores-de-desempeno-empresa/>

Raffaele, María (2021). *Lideres tomen nota: el clima organizacional es la clave del éxito*.
Recuperado de: <https://blog.starmeup.com/es/desarrollando-talento/clima-organizacional/>

Reyna, Iris (2016). *¿Vale la pena medir el clima organizacional?* Recuperado de: <https://3ccultura.com/2016/09/08/encuestá-de-clima-laboral-ventajas-y-desventajas/>

Rodrigues, Nancy (s.f.). *Crecimiento empresarial: qué es, sus fases y ejemplos de estrategias*.
Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/crecimiento-empresarial>

Runahr (s.f.) *Condiciones de trabajo: ¿Qué son y cómo mejorarlas?* Recuperado de: <https://runahr.com/mx/recursos/hr-management/condiciones-de-trabajo/>

Sahua, Guadalupe (s.f.). *Clima laboral y conflicto organizacional*. Recuperado de:

https://www.academia.edu/36772253/CLIMA_LABORAL_Y_CONFLICTO_ORGANIZACIONAL

Serrano, Bill (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Recuperado de:

<https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266>

Sesame (s.f.) *Condiciones de trabajo*. Recuperado de:

<https://www.sesametime.com/assets/diccionario/condiciones-de-trabajo/>

Sisternas, Pau (2021). *Factores que influyen en la productividad laboral*. Recuperado de:

<https://www.sesamehr.es/blog/factores-que-influyen-en-la-productividad-laboral/>

Socorro, Félix (2010). *Sentido de pertenencia y valores organizacionales*. Recuperado de:

<https://www.gestiopolis.com/sentido-de-pertenencia-y-valores-organizacionales/>

StarMeUp (2018). *10 tips para mejorar el desempeño laboral y el compromiso*. Recuperado

de: <https://blog.starmeup.com/es/gestion-del-desempeno/mejorar-el-desempeno-laboral/>

Tecoloco (2018). *Importancia de las relaciones interpersonales en el trabajo*. Recuperado de:

<https://www.tecoloco.com.gt/blog/importancia-de-las-relaciones-interpersonales-en-el-trabajo.aspx>

Universidad Americana De Europa (2022). *Actitudes negativas en el trabajo: ¡Evítelas!*

Recuperado de: <https://unade.edu.mx/actitudes-negativas-en-el-trabajo/>
<https://unade.edu.mx/actitudes-negativas-en-el-trabajo/>

Villafuerte, Santiago., Viteri, Fernando y López, Héctor (2020). *Dimensiones del clima laboral que afectan la ejecución de proyectos*. Recuperado de:

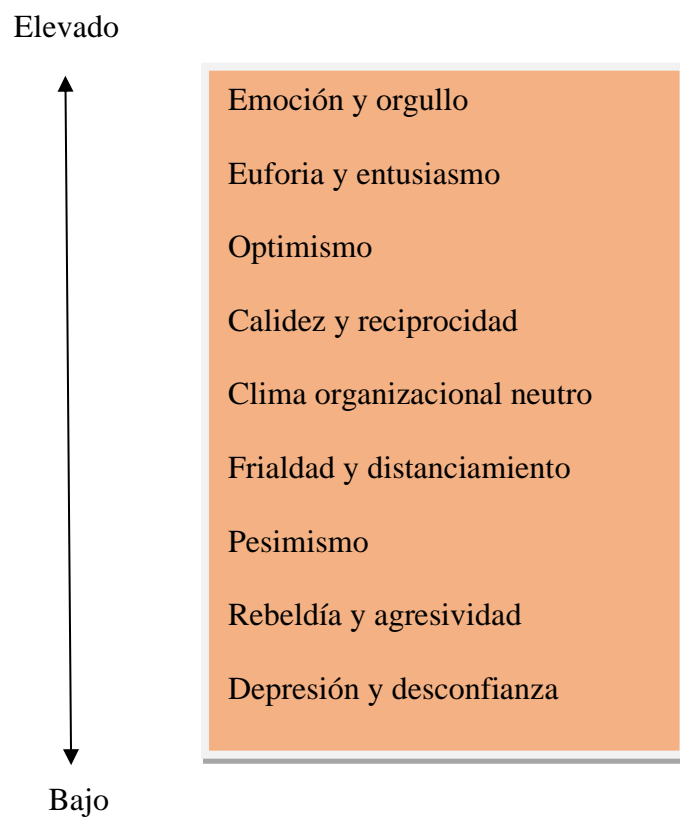
<https://www.revistaespacios.com/a21v42n08/a21v42n08p02.pdf>

Workbeat (2023). *Falta de reconocimiento laboral: ¿cómo afecta a los empleados?*

Recuperado de: <https://workbeat.com/falta-reconocimiento-laboral/>

9 ANEXOS

9.1 Anexo 1, Figura 1: Continuum de los niveles del clima organizacional



Nota: Adaptado de Recursos Humanos 1 Chiavenato (2018)

La figura demuestra los grados de motivación que se tienen dentro de la organización si el clima organizacional es alto y bajo.

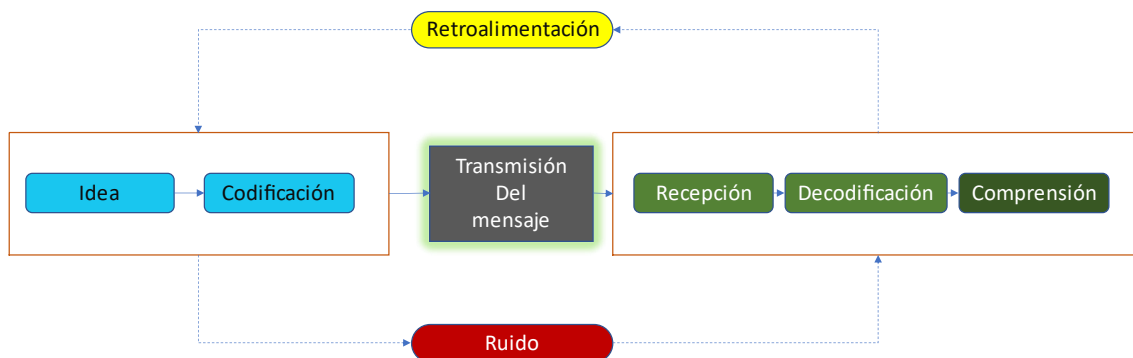
9.2 Anexo 2, Figura 2: ¿Cómo retener el talento humano en una organización?

01	ACLARA EXPECTATIVAS DESDE LA CONTRATACION
02	GESTIONA ADECUADAMENTE LAS RELACIONES ENTRE JEFES Y EMPLEADOS
03	ESCUCHA DIVERSOS PUNTOS DE VISTA
04	APOYA EL DESARROLLO DEL TALENTO INTERNO
05	GENERA UN AMBIENTE LABORAL JUSTO Y DE RESPETO HACIA TODOS
06	MOTIVA A LOS EMPLEADOS A LA CAPACITACIÓN CONTINUA
07	PERMITE QUE LOS TRABAJADORES CREZCAN
08	RECONOCE EL APORTE DE TODOS
09	HAZLES SABER EL ESTÁDO REAL DE LA EMPRESA, PERO EVITA LA ESTÁMPIDA MÁSIVA
10	APUESTÁ POR LA FLEXIBILIDAD LABORAL
11	MUESTRA AGRADECIMIENTO

Nota: Adaptado de infografía sobre retener el talento humano Flores, Estrella (s.f.)

Recomendaciones para seguir para retener el talento humano dentro de la organización.

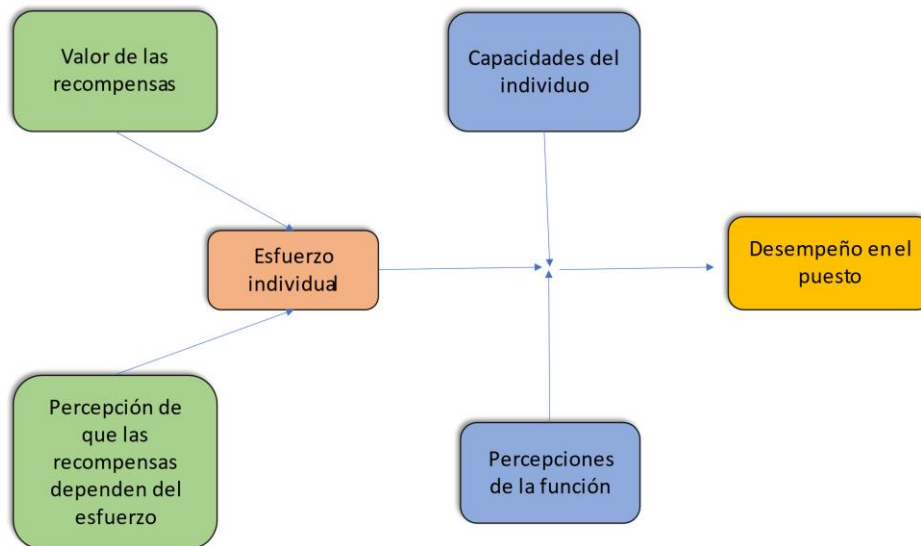
9.3 Anexo 3, figura 3: Modelo del proceso de comunicación



Nota: Adaptado de Koontz, Weihrich y Cannice (2017). *Administración II Una perspectiva global y empresarial*.

El proceso de comunicación incluye al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal elegido y al receptor.

9.4 Anexo 4, figura 4: Factores que afectan el desempeño en el puesto



Nota: Adaptado de Chiavenato, Dolan, Valle y López (2019). *Recursos humanos 2*.

Hay varios factores que anteceden o afectan a las personas para que logren un buen desempeño en su puesto de trabajo.

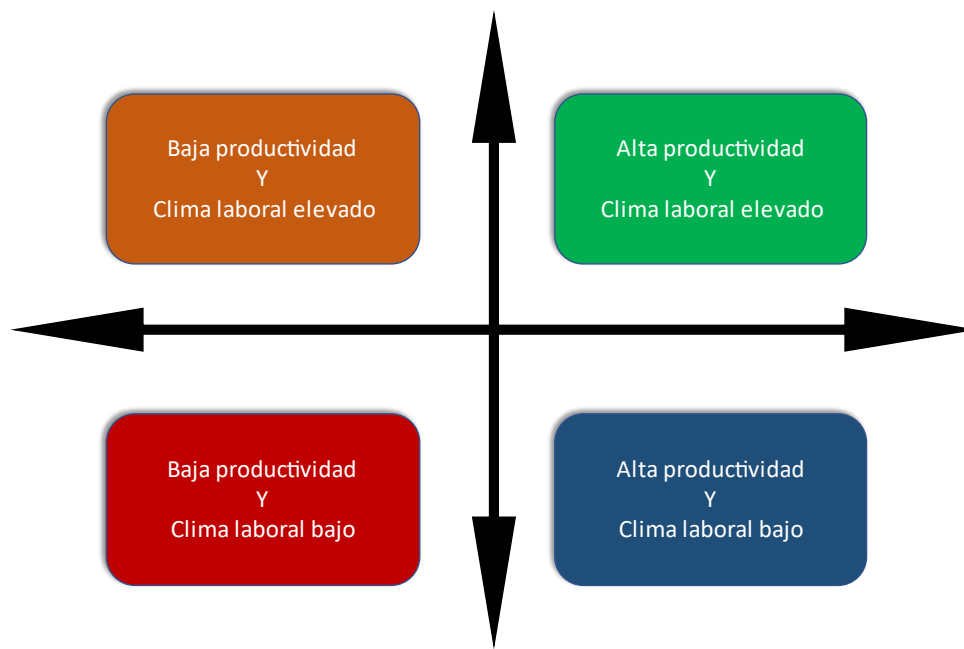
9.5 Anexo 5, figura 5: 10 prácticas para mejorar el desempeño laboral.



Nota: Adaptado de StarMeUp (2018). *10 tips para mejorar el desemepeño laboral y el compromiso.*

Son 10 practicas que pueden incrementar en cualquier organización que puede incrementar el compromiso de los colaboradores.

9.6 Anexo 6, Figura 6: Variantes de estados relacionados al clima laboral y la productividad.



Nota: Adaptado de Pilligua, Cristhian (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo en las empresas.*

Son los escenarios que se pueden presentar en las combinaciones de clima laboral y productividad.

9.7 Anexo 7, Figura 7: Variables que inciden en la rotación.



Nota: Adaptado de Chiavenato, Dolan, Valle y López (2019). *Recursos humanos 2*.

Se pueden observar las variables que inciden en la rotación de personal.



IDEA

Guatemala, 13 de ABRIL de 2023

Señores
Universidad Galileo
IDEA
Presente.

Por este medio de la presente YO LUIS ALFONSO PÉREZ CASTILLO que me identifico con número de carné 15011684 y con DPI 1790935760101 actualmente asignado (a) en la carrera: LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

"Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"

"Importancia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores"

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA. Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. 