



UNIVERSIDAD SALESIANA

INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL
Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
OPERATIVO EN UNA DEPENDENCIA
GUBERNAMENTAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A :

GABRIELA MORALES GUZMÁN

ASESOR:
LIC. MARTHA LAURA JIMÉNEZ MONROY

MÉXICO, D.F.

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Gracias Dios por darme la vida, por permitirme llegar a esta etapa tan importante de mi vida profesional y por darme una familia maravillosa.

Gracias Mamá por ser la luz de mi vida, mi fuerza y por darme tanto amor y una carrera profesional. Gracias por guiarme y hacer de mí la mujer que hoy soy.

Gracias Papá por tu apoyo, tu interés y sobre todo muchas gracias por demostrarme tanto amor.

Gracias Hermana por tu amor, tu apoyo, tus risas, tu impulso y por ser la mejor compañía de vida que Dios pudo haberme dado.

En general gracias a toda mi familia por brindarme apoyo y cariño incondicional.

Gracias Alejandro porque sin ti nunca hubiera terminado esta tesis, gracias por molestarme todo el tiempo y forzarme a trabajar en ella, por llevar y traer libros de la biblioteca y sobre todo por estar a mi lado en este momento tan especial de mi vida. Te Amo.

Gracias Profesor Emiliano Lezama por guiarme durante el proceso de elaboración de esta tesis.

De forma muy especial quiero agradecer a mi Profesora Martha Laura Jiménez, no sólo por haberme ayudado y asesorado para la elaboración de mi tesis, sino también por haberme acompañado durante tantos semestres compartiendo conocimientos, experiencias y amistad.

Finalmente, gracias a todas aquellas personas que de forma directa o indirecta colocaron un granito de arena para que hoy este aquí.

ÍNDICE

1. Clima Organizacional

1.1 Antecedentes de Clima Organizacional	1
1.2 Concepto	2
1.3 Importancia del Clima Organizacional	6
1.4 Teoría de Likert	7
1.5 Elementos del Clima Organizacional	10
1.6 Dimensiones del Clima Organizacional	13
1.7 Factores que Intervienen en la Percepción del Clima Organizacional	15
1.7.1 Motivación	15
1.7.2 Liderazgo	16
1.7.3 Remuneración	16
1.7.4 Comunicación	17
1.7.5 Evaluación del Desempeño	17

2. Evaluación del Desempeño

2.1 Concepto	19
2.2 Propósitos	20
2.3 Objetivos	20
2.4 Enfoque	21
2.5 Qué se Evalúa	21
2.6 Quien debe Evaluar	23
2.7 Métodos de Evaluación	24
2.7.1 Textos Escritos	25
2.7.2 Incidentes Críticos	25
2.7.3 Escalas de Calificación Gráficas	25
2.7.4 Comparaciones Forzadas	26
2.8 Factores que Influyen Negativamente en la Evaluación del Desempeño	27
2.8.1 Juicios Parciales	27
2.8.2 Preferencias Personales	28
2.8.3 Excepciones	28
2.8.4 Criterio	28
2.8.5 Error de Clemencia	29
2.8.6 Error de Halo	29
2.8.7 Error de Similitud	29
2.8.8 Poca Diferenciación	30
2.9 Consideraciones para una Eficiente Evaluación del Desempeño	30

3. Instrumentos	
3.1 Instrumento de Evaluación de Clima Organizacional	32
3.1.1 Antecedentes	32
3.1.2 Parámetros Evaluados	33
3.1.3 Instrucciones	33
3.1.4 Reactivos y Formato del Instrumento	34
3.1.5 Como se Aplica	37
3.1.6 Como se Califica	37
3.2 Instrumento de Evaluación del Desempeño	38
3.2.1 Descripción	38
3.2.2 Parámetros Evaluados	38
3.2.3 Instrucciones	39
3.2.4 Reactivos y Formatos del Instrumento	39
3.2.5 Como se Aplica	40
3.2.6 Como se Califica	40
4. Secretaría del Trabajo y Previsión Social	
4.1 Quien es la STPS	41
4.2 Historia	42
4.2.1 Instituciones del Sector	43
4.2.2 Organismos Sectorizados	44
4.3 Atribuciones	45
5. Metodología	47
6. Resultados	50
Conclusión	61
Bibliografía	64

INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones se presta atención a muchos factores importantes para el desarrollo organizacional, tales como la producción, las ganancias y pérdidas económicas, la merma, los resultados y el alcanzar los objetivos; sin embargo, un factor que rara vez es tomado en cuenta es el Clima Organizacional.

En diversos estudios respecto a este factor de Clima Organizacional se ha detectado que diversos factores como: motivación, liderazgo, remuneración, comunicación, desempeño, etc. se vinculan de una u otra manera con la percepción que se tenga del ambiente laboral.

Así y, dependiendo del tipo de clima que sea percibido por los colaboradores, se pueden presentar diversos fenómenos dentro de la empresa. Algunos de ellos para bien de la misma y muchos otros que afectan el desarrollo de ésta.

En este sentido, el Desempeño Laboral es uno de los fenómenos con más efecto dentro de la empresa. Afecta directamente a la organización según sea el mismo, es decir, un alto desempeño por parte de colaborador se convierte en factor positivo para la empresa, pero un bajo desempeño se convierte en factor negativo para la organización. Situación que ha sido visualizada y enfatizada sobre todo en empresas privadas.

A partir de estas evidencias, surge el cuestionamiento de valorar en qué medida el Clima Organizacional percibido por el colaborador en una empresa del sector público se vincula con su desempeño dentro de la organización.

A fin de indagar en esta línea, se revisa la definición y estudios importantes acerca de clima organizacional en el capítulo 1 y definición y estudios importantes acerca de la evaluación del desempeño laboral en el capítulo 2.

En el capítulo 3 se habla de antecedentes, descripción y especificaciones de cada uno de los dos instrumentos utilizados (Clima Laboral y Formulario de Evaluación del Desempeño).

En el capítulo 4 se habla de la institución donde fue realizada la investigación, tomando en cuenta historia y atribuciones. Con el propósito de que el lector conozca el tipo de empresa en la que se encuentra inserta la población en estudio.

Posteriormente, se describe la metodología que se siguió y los resultados estadísticos obtenidos. Finalmente se presentan las conclusiones a las que se llegó.

RESUMEN

El presente trabajo parte del interés de mostrar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en empresas del sector público.

Un factor importante en las empresas es el desempeño laboral de los colaboradores, por lo que la investigación fue basada en la comparación del desempeño de los colaboradores que perciben un clima organizacional positivo, con respecto a los que perciben un clima organizacional negativo.

Los estudios fueron realizados en la Dirección del Servicio Profesional de Carrera de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tomando como población al personal operativo de la dirección antes mencionada.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el test llamado "Clima Laboral", desarrollado por la Secretaría de la Función Pública, que fue contestado por la población, y el test llamado "Formulario de Evaluación del Desempeño" (1980), propuesto por el autor Jaime Grados en su obra "Evaluación de Méritos" que fue aplicado al jefe inmediato de cada colaborador.

Después de comparar los resultados obtenidos tras el análisis estadístico, se puede comprobar la hipótesis de investigación: Existen diferencias significativas en el desempeño de los colaboradores que perciben un clima laboral positivo y en aquellos en que se percibe un clima organizacional negativo.

Por lo que se puede concluir que es de suma importancia para las empresas que contribuyan a que los colaboradores perciban un clima organizacional positivo.

Es interesante mencionar que los hallazgos en la investigación pueden proporcionar datos más allá del tema, es decir, si los servidores públicos laboran con un clima organizacional negativo, no solo afecta al desempeño, sino que podría representarse en un ambiente hostil hacia los ciudadanos a los que les ofrecen un servicio. De igual forma podría afectar positivamente un clima organizacional positivo.

1. CLIMA ORGANIZACIONAL

El objetivo del presente capítulo es definir y explicar el concepto de Clima Organizacional, así como, puntualizar su importancia y uso dentro de las organizaciones. De igual forma se hablará de la teoría más representativa en el tema, la Teoría de Likert y los elementos que la componen, esto con el fin de tener una visión amplia sobre el tema.

Dentro de una concepción amplia del clima organizacional, las conductas y actitudes de los empleados están influidas por algo más que la disposición y la habilidad personal, esta influencia sobre el comportamiento es generada por la organización y un contexto social específico. Las organizaciones influyen en las actitudes y las conductas de los individuos y los grupos.

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, al evaluar el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.¹

1.1 Antecedentes del Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento.

¹ Litwin y Stinger. "Clima Organizacional en Internet Iscon". 1968. Pág. 24

- Escuela Gestalt. Se centra en la organización de la percepción (todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo: captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y, crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento.

Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea, basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo.²

- Escuela funcionalista. Este enfoque postula que el pensamiento y el comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea, y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

En este orden de ideas, el colaborador interactúa dentro del medio de trabajo y de la misma forma participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando se aplican al estudio de clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea.³

1.2 Concepto

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta.

Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

² Latner, Joel. "Fundamentos de la Gestalt". Ed. Cuatro Vientos. 2000. Pág. 17

³ Brunet, Luc. "El Clima de Trabajo en las Organizaciones". Ed. Trillas. 1987. Pág. 14

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, van conformando lo que se denomina "Clima Organizacional", este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

A lo largo de los años, diferentes autores han abordado el tema del clima y ambiente que se vive dentro de las organizaciones, a continuación se mencionan algunas de las definiciones que le han dado.

Álvarez (1992), citando a Forehand y Gilmer (1964), señala que el ambiente interno o medio específico percibido, conforma lo que se ha denominado cada vez más frecuentemente "clima organizacional". Aun cuando se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo, puede ser pensado como la personalidad de la organización, tal como es visto por sus miembros y que presumiblemente afecta el subsecuente comportamiento.

El ambiente interno percibido, o clima organizacional, interactúa con las características individuales para determinar el comportamiento. De aquí que la conducta de los individuos no nace solo de sus características individuales sino que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra.

Robers y Rogers, citando a Duncan (1972) y Zaltman (1973) definen que el ambiente es la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema.

Una de las primeras investigaciones que toma en cuenta el ambiente, fue la del antropólogo W. Lloyd Warner, quien estudio la forma en que un cambio en las oportunidades para lograr una condición social en una comunidad, condujo finalmente a una huelga en la fábrica local (Warner y Low , 1947).

Warner figuró un tanto tarde en los estudios de la fábrica Hawthorne (donde trabajó Elton Mayo), y su investigación de la huelga de la misma ayudó a los partidarios de las relaciones humanas a buscar dentro de la organización las influencias ambientales que la afectaban.

Pero se prestó relativamente poca atención al ambiente de la organización hasta 1) El auge de la teoría del sistema abierto como una fuerza intelectual dominante en el campo de la investigación organizacional, y 2) La publicación de varias obras en la década de 1960, que ejercieron influencia, ya que cada una detallaba investigaciones empíricas de las interrelaciones ambiente - organización.

Rogers y Cols, citando a Emery y Trist (1965) y Duncan (1972) hablan que en los primeros estudios organizacionales, los ambientes eran concebidos en forma muy amplia, como las condiciones generales sociales y políticas en las cuales operaba un sistema. En consecuencia, el ambiente era una categoría residual: constaba de todo lo que se encontraba fuera de las fronteras de la organización. Pero con el tiempo esta concepción tuvo que ser restringida a fin de que pudiera ser medida, y fuera útil para explicar el comportamiento organizacional. Así pues, se limitó la definición del ambiente para que comprendiera a los individuos, a los grupos y a otras organizaciones con las cuales, una organización potencialmente interactúa para tomar decisiones.

En cuanto al concepto de clima organizacional, éste se apoya fundamentalmente en la percepción y la evaluación del ambiente social de la organización en relación con aspectos estructurales de la misma. Payne y sus colaboradores (1971; en Payne y Pugh, 1976), se encuentran entre los primeros en definir el clima organizacional como un concepto molar, el cual refleja el contenido y la fuerza de los valores, normas, actitudes, conductas y sentimientos prevalentes entre los miembros de un sistema social.

Afirman también que este conjunto de respuestas comportamentales y psicosociales puede ser medido mediante las percepciones de los miembros del sistema utilizando técnicas cuantitativas tales como cuestionarios auto-

administrados y entrevistas estructurales de respuesta cerrada, o técnicas cualitativas como las narraciones o la observación participante.

Carrasquel (1998), se refiere a otros pioneros en la investigación del clima organizacional, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), descubrieron cuatro dimensiones principales del mismo : a) Autonomía individual b) Grado de estructuralización del puesto c) Orientación de la recompensa y d) Consideración, calidez y apoyo. Para Pritchard y Karasick (1973) el clima organizacional es una propiedad del ambiente interno de la organización, relativamente estable en el tiempo, la cual lo distingue de otras organizaciones y es el resultado del comportamiento y de las políticas de sus miembros. Por su parte, Batlis (1980) indica que el clima organizacional puede ser conceptualizado como una variable interviniente influenciada por características organizacionales tales como estilo de liderazgo y actividades laborales específicas. Dicha variable, a su vez influye en el desempeño individual y actitudes hacia el trabajo. Este mismo autor asegura que las percepciones del clima no son evaluaciones de los eventos y condiciones ambientales, sino que constituyen descripciones de los mismos.

Más recientemente, Brunet (1987) afirma que varias propiedades grupales, tales como "liderazgo", "normas", "roles", "cohesión grupal", "procesos grupales" y "estructura grupal", conjuntamente con los procesos organizacionales (evaluación de rendimiento y toma de decisiones, entre otros), contribuyen al clima organizacional. Por eso, afirma Brunet, al igual que Glick (1983) y Moran y Volkwien (1988) , que su medición ha de ser perceptual y multidimensional. Otros autores que también enfatizan en el aspecto perceptual del clima organizacional son Schneider, Gunnarson y Niles - Jolly (1994) , quienes conceptualizan el clima como "la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las prácticas, procedimientos y recompensas típicas de la organización".

De acuerdo a Alexis Goncalves, investigador actual, el clima organizacional se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización.

1.3 Importancia del Clima Organizacional

El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del clima.⁴

De tal forma, se vuelve importante para la empresa, ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- A. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- B. Iniciar y sostener un cambio que indique elementos específicos sobre los cuales se deben dirigir las intervenciones.
- C. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Lo anterior contribuye a que la organización tenga un correcto control sobre la determinación del clima, de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible sus recursos.

Sin embargo, se debe valorar la percepción del clima para cada uno de sus colaboradores o en su caso en cada uno de sus departamentos o direcciones, ya que una organización puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden observar climas diferentes.

El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos.⁵ Por lo que se debe proponer directrices que vayan de acuerdo a cada nivel o de lo contrario que sean universales (para cada colaborador o departamento).

⁴ Brunet, Luc. "El Clima de Trabajo en las Organizaciones". Ed. Trillas. 1987. Pág. 20

⁵ IDEM Pag. 21

Aun siendo miembro de una empresa particular, un colaborador puede ser miembro de diversas pequeñas organizaciones diferentes (grupo de trabajo, departamento o dirección), que interactúan y coexisten con toda la organización.

La posición jerárquica puede influir en la percepción del clima. Por ejemplo, es curioso ver como los directivos perciben de forma más favorable el clima de una empresa, comparado con la percepción que tienen los obreros con respecto a la misma empresa. Al estar más activamente mezclados con la administración de la organización, los directivos se sienten de antemano implicados en el clima organizacional.

1.4 Teoría de Likert

La teoría de Likert es la más dinámica y explicativa sobre el tema de clima, por tal motivo es fundamental mencionarla y retomarla en cualquier estudio sobre el tema.

El comportamiento de los subordinados es causado en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.⁶

Cualquier persona reacciona ante una situación según sea la su percepción hacia la misma.

De acuerdo a Likert, existen cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima organizacional:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa en la organización así como el salario que gana.

⁶ Likert, Rensis. "New Ways of Managing Conflict". Ed. Mc Graw Hill. 1976. Pág. 58

3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas, y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización⁷.

Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Esta no incluye más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta.

Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales, a) pueden ser transformados o modificadas por los miembros de la organización que pueden agregar también nuevos componentes y b) son variables independientes (de causa y efecto), por lo que si éstas se modifican también se modificarán las otras variables; si éstas permanecen sin cambios, generalmente no sufren influencia de las otras variables.

Variables intermedias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización, por ejemplo, las motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, eficacia de la comunicación y toma de decisiones.

Las variables intermedias son las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

⁷ Brunet, Luc. "El Clima de Trabajo en las Organizaciones". Ed. Trillas. 1987. Pág. 29

La combinación y la interacción de estas variables, permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, los cuales se incluyen a continuación, cada uno de ellos con dos subdivisiones.

Clima de Tipo Autoritario

1. Autoritarismo Explotador. Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
2. Autoritarismo Paternalista. Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Clima de Tipo Participativo

1. Consultivo. Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
2. Participación en Grupo. Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad y las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los primeros dos sistemas corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los dos últimos sistemas corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

1.5 Elementos del Clima Organizacional

A lo largo del estudio del clima organizacional, los diferentes autores que han abordado el tema, desarrollaron una serie de elementos presentes a la hora de investigar el clima organizacional. Los más importantes son:

1. Desvinculación

Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.

2. Obstaculización

Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

3. Esprit

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. Intimidad

Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

5. Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

6. Énfasis en la producción

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

7. Empuje

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

10. Responsabilidad

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

11. Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. Riesgo

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados? o es preferible no arriesgarse en nada.

13. Cordialidad

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. Normas

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. Identidad

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de la planeación

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. Selección basada en capacidad y desempeño

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia de errores

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

1.6 Dimensiones del Clima Organizacional

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional, se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la

supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

1.7 Factores que Intervienen en la Percepción del Clima Organizacional

El clima organizacional se puede ver afectado positiva o negativamente por varios factores, algunos de los más importantes son:

1.7.1 Motivación

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención⁸. Si no se conoce el tema de la motivación de un comportamiento es imposible comprender el comportamiento de las personas y por lo tanto sería imposible entender la actitud o respuesta de los colaboradores en el tema de Clima organizacional.

El concepto de Motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una

⁸ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Ed. McGrawHill. 1994. Pág. 49

propensión hacia un comportamiento específico⁹. Ese estímulo a actuar puede ser provocado por un estímulo externo o puede ser generado por la misma persona.

Una persona motivada percibe su clima organizacional como bueno.

1.7.2 Liderazgo

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa¹⁰.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

Para Chiavenato (1993) Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

El liderazgo es una de las competencias más importantes dentro del estudio de clima laboral. Un buen líder es capaz de mover a sus colaboradores y cambiar el clima de la organización.

1.7.3 Remuneración

El salario es un concepto fundamental. El salario es lo que debe pagar el empleador en función del cargo ocupado por el empleado y su tiempo a disposición del mismo¹¹.

⁹ Fremont E. James E. "Organización and Management". Ed. McGrawHill. 1970. Pág. 245

¹⁰ Dessler, Gary. "Administración de Personal". Ed. Prentice Hall. 1994. Pág. 280

¹¹ Chiavenato, Idalberto. "Iniciación a la Administración de Personal". Ed. McGrawHill. 1993. Pág. 67

El salario está compuesto por el pago en efectivo más prestaciones. Existen prestaciones de Ley y también existen las prestaciones adicionales que la empresa considera para sus colaboradores.

Uno de los factores que más predisponen la percepción de un buen o mal clima organizacional es precisamente el pago. Los colaboradores que son bien remunerados por la empresa, trabajan a gusto, aportan ideas e incluso su desempeño mejora¹².

1.7.4 Comunicación

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues a diario se relacionan con otros mediante la comunicación.

La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmisión y comprensión de una persona a otra¹³.

La comunicación une a las personas para compartir ideas, conocimientos, sentimientos. En ese sentido, para lograr un buen clima organizacional, es indispensable que la organización tenga una buena comunicación con sus colaboradores, es decir, que la empresa abra un canal de información por medio del cual todos estén informados de los cambios y mejoras de la empresa, y que la empresa y sus administradores puedan conocer el sentir de todos los trabajadores para mejorar o cambiar aspectos laborales. Provocando así un buen Clima Organizacional.

1.7.5 Evaluación del Desempeño

En todo momento y circunstancia, las personas evalúan lo que acontece a su alrededor: la inflación de la economía, la bolsa de valores, los electrodomésticos, el sabor de los alimentos importados, el funcionamiento del equipo de sonido del

¹² IDEM

¹³ Chiavenato, Idalberto. "Administración de recursos Humanos". Ed. McGrawHill. 2000. Pág. 87

carro, el comportamiento de la novia del mejor amigo, la capacidad del nuevo profesor de matemáticas o la potencia de un nuevo automóvil.

La evaluación del desempeño es un tema constante en la vida diaria; lo mismo ocurre en las organizaciones que tienen la necesidad de evaluar diferentes desempeños: financiero, operacional, de ventas y de marketing; la calidad en los productos, la productividad, la atención al cliente y, principalmente, como es el desempeño humano, puesto que son las personas que dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional¹⁴.

En el siguiente capítulo se hablará ampliamente sobre este tema.

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. "Gestión del Talento Humano". Ed. McGrawHill. 2002. Pág. 197

2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El objetivo del presente capítulo es puntualizar el significado y propósito de la evaluación del desempeño dentro de las organizaciones, así como los diferentes elementos que en ella intervienen.

El desempeño del colaborador es resultado de una serie de factores internos y externos al individuo; sin embargo la evaluación de éste, es más compleja de lo que parece, y puede ser afectada o beneficiada por variables principalmente provenientes de la organización

2.1 Concepto

Evaluación: Se refiere a la acción y efecto de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés *Évaluer* y que permite señalar, apreciar, estimar o calcular el valor de algo.

Desempeño: Realización, por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden.

En conjunto, la evaluación del desempeño puede entenderse como: la valoración periódica del trabajador en su puesto, comparada con los requisitos estipulados del puesto.¹⁵

La evaluación del desempeño es considerada, dentro de las organizaciones que la realizan, un medio muy efectivo para llevar un control de los colaboradores y sus resultados.

Adicionalmente sirve para detectar mejores elementos, lo que juega un papel vital en el crecimiento y desarrollo de cualquier organización.¹⁶

¹⁵ González M. Olivares S. "Comportamiento Organizacional". Ed. CECSA. 1999. Pág. 342

¹⁶ IBID. Pag.135

2.2 Propósitos

La información que obtenemos de una evaluación del desempeño sirve a diversos fines, algunos de los más importantes son los siguientes:

- a. Proveer las bases para la asignación de recompensas, como aumentos, ascensos, transferencias, descansos...
- b. Identificar a los empleados con gran potencial.
- c. Validar la efectividad de los procesos de selección de personal.
- d. Evaluar los programas de capacitación previos.
- e. Estimular el mejoramiento del desempeño.
- f. Desarrollar formas de superar los obstáculos y las barreras del desempeño.
- g. Identificar las oportunidades de capacitación y desarrollo.
- h. Establecer un acuerdo entre jefe y colaborador sobre las expectativas del desempeño.¹⁷

El propósito general por el que se realiza la evaluación del desempeño varía en cada organización, así como, la periodicidad y los objetivos que se busca alcanzar.

2.3 Objetivos

El objetivo principal de la evaluación del desempeño es mejorar a la organización, pero una organización está formada por jefes de departamento y trabajadores, cada uno de ellos tiene diferentes metas y responsabilidades.

Tomando en cuenta cada parte de la organización, la evaluación del desempeño ofrece beneficios para cada instancia:

- a. Para la organización: facilita el tener un inventario de su recurso humano, posibilitando el estudio y análisis para diferentes actividades específicas de Recursos Humanos, tales como, promociones y ascensos, cambios de

¹⁷ Ivancevich J. Konopaske R. Matteson M. "Comportamiento Organizacional". 2006. Pág. 206

perfiles o descripciones de puesto e incluso para determinar las posibilidades y necesidades de entrenamiento y capacitación.

- b. Para el jefe: le permite disminuir el porcentaje de subjetividad que él puede tener en una simple valoración por observación del trabajo de cada uno de sus subordinados, permitiéndole realizar promociones más eficientes y justas.
- c. Para el trabajador: le proporciona una valoración cuantitativa del nivel de eficiencia que tiene, permitiéndole contar con la oportunidad de perfeccionar su trabajo, previniendo sanciones o despidos y facilitando recompensas.

2.4 Enfoque

Las evaluaciones del desempeño deben enfocarse en el desempeño del puesto, no en los individuos.¹⁸ Si el puesto implica contestar el teléfono y transferir llamadas, a la empresa no le sirve de nada saber si el ocupante de la plaza tiene capacidad de análisis y síntesis.

Al evaluar el comportamiento del empleado, es necesario asegurarse no sólo de que el enfoque de la valoración permanezca en el desempeño en el puesto, sino de que también haya una adecuada ponderación de los comportamientos relevantes.

Las evaluaciones del desempeño bien enfocadas evitan que aparezcan factores que influyen negativamente a la evaluación del desempeño, de los cuales se hablará adelante en el punto 2.8.

2.5 Qué se Evalúa

Como ya se mencionaba con anterioridad, los criterios que se toman para evaluar el desempeño de alguien en un puesto determinado van en total relación con las exigencias del puesto. Sin embargo dentro de las organizaciones existen criterios popularmente utilizados para dicha acción. Algunos de ellos son:

¹⁸ IDEM

- Resultados de las tareas: en este sentido se puede decir que cuentan más los fines que los medios, entonces lo que se busca principalmente es el resultado de la acción del colaborador.

A manera de ejemplo: un obrero es evaluado según la cantidad y calidad del producto que fabrique y un vendedor en el nivel de sus ventas.

- Conductas: la conducta podría parecer algo subjetivo, sin embargo para algunas empresas e incluso para puestos clave dentro de las mismas es muy importante. En este sentido debe tomarse en cuenta el hecho de que no todas las organizaciones están destinadas a elaborar productos, sino que muchas de ellas ofrecen servicios para sus clientes.

A manera de ejemplo: el personal de recursos humanos de una fábrica no elabora los productos que ésta vende a sus compradores, sino que sus clientes son propiamente los colaboradores y obreros de la fábrica, por lo que en este caso, algo de suma importancia a evaluar en su puesto es la conducta que el personal de recursos humanos tiene con sus clientes. La amabilidad, trato digno y educación con los que se dirigen a los colaboradores de la fábrica es la “conducta” que en ellos debemos evaluar.

En general la conducta que los colaboradores tienen dentro de la empresa es un factor digno a tomar en cuenta, principalmente cuando se quiere tratar el tema de clima laboral y la relación con los resultados obtenidos.

- Rasgos: es uno de los criterios más débiles, sin embargo uno de los más usados dentro de las organizaciones al evaluar el desempeño laboral.

A pesar de que pareciera que datos como la “actitud, confianza o experiencia” no afectan los resultados de las tareas, actualmente estos temas son tratados incluso desde el perfil y descripción de puestos; por lo que son rasgos que las empresas utilizan para evaluar el desempeño de los colaboradores.

A manera de ejemplo: para un vendedor la confianza en sí mismo es de gran importancia, ya que sin ella no podría convencer a sus clientes de que el producto que él ofrece es el mejor.

De igual forma un contador o personal de nómina, debe de ser una persona segura, es decir, alguien en quien la empresa pueda confiar los recursos de la misma.

2.6 Quien debe Evaluar

Lo más lógico sería decir que el jefe inmediato es el adecuado para la tarea mencionada. No obstante se ha demostrado que la evaluación del desempeño de un colaborador puede ser valorada desde diferentes puntos de vista, lo que ha aportado riqueza en los resultados obtenidos.

A continuación se desarrollará cada perspectiva:

Superior Inmediato es una de las personas con mayor contacto directo con el colaborador, tiene la función de supervisar y enseñar, en ocasiones, a sus subordinados y lo más importante son su responsabilidad, sin embargo no podría considerarse el juez más confiable para esta actividad.

Compañeros es considerada una de las fuentes más confiables ya que ellos están cerca de la acción. El trato diario les da un panorama general y ¿Quién más, que el propio trabajador podría juzgar el trabajo de las personas que realizan sus mismas funciones? Adicionalmente, la evaluación de los compañeros suma varias interpretaciones y calificaciones con las que se puede obtener un promedio, siendo así más confiable que el resultado de una sola persona. El aspecto negativo de este tipo de evaluación es que no siempre los compañeros están dispuestos a colaborar, ya que tienen miedo a afectar una relación de amistad o compañerismo al colocar un valor numérico o ponderación al trabajo del de a lado.

Autoevaluación este tipo de evaluación permite que el colaborador se involucre en el proceso y lo conozca, de tal forma que disminuimos el temor a lo desconocido y

evitamos su recelo por el proceso de evaluación. El aspecto negativo de este tipo de evaluación es que nos exponemos a valoraciones infladas y a tendencias interesadas.

La autoevaluación se presta mejor para temas de desarrollo que para fines de desarrollo.¹⁹

Subordinados Inmediatos el hecho de que el personal a cargo de un trabajador lo evalúe, es un factor muy fidedigno y detallado, el contacto frecuente hace que el subordinado se forme un concepto claro de cómo es la actitud y comportamiento del jefe. El aspecto negativo de este tipo de evaluación es el temor obvio a las represalias de los jefes a los que se les evalúa a de forma desfavorable.

El anonimato de los subordinados en este tipo de evaluación es imprescindible para que las mismas sean precisas.²⁰

Evaluación de 360° es una evaluación en la que participa todo el círculo de contactos del colaborador, es decir, toda aquella persona con la que laboralmente tiene contacto. Desde los colegas, jefes, clientes e incluso las personas que trabajan físicamente cerca de él. Las evaluaciones de 360° recogen de 3 hasta 10 valoraciones por cada empleado.

En la actualidad muchas empresas han apostado por los equipos de trabajo, la participación de los empleados en los diferentes ámbitos de la organización y la administración de calidad. De tal forma la evaluación de 360° permite a la empresa recurrir a la retroalimentación de todos y así otorgar un sentimiento de pertenencia.

2.7 Métodos de Evaluación del Desempeño

Una vez que se estableció qué factores se evalúan y quienes lo hacen, es importante identificar los métodos que existen para realizar la evaluación de

¹⁹ Robbins S P. "Comportamiento Organizacional". 2004. Pág. 501

²⁰ IDEM

desempeño. A continuación se describen las características de los métodos más conocidos.

2.7.1 Textos Escritos

Consiste en redactar un texto en el que se describan fuerzas y debilidades de un empleado, desempeño anterior, potencial y sugerencias para mejorar. La realización de este método no requiere formas complicadas ni mucha capacitación. Una evaluación buena o mala puede estar determinada tanto por las destrezas de escritura del evaluador como por el nivel real de desempeño del mismo.

2.7.2 Incidentes Críticos

Los incidentes críticos enfocan la atención del evaluador en las conductas que son cruciales para marcar una diferencia entre realizar el trabajo bien y hacerlo mal.

El evaluador redacta anécdotas de lo que hizo el colaborador que fue particularmente eficaz o ineficaz. La clave de este método es que sólo se refiera al comportamiento específico, y no a rasgos de la personalidad del evaluado.

Al final y en forma de objetivo, este método proporciona al colaborador evaluado una lista de las acciones deseables y aquellas requieren mejorar.

2.7.3 Escalas de Calificación Gráfica

Es uno de los métodos más antiguos y populares. En ésta se toma nota de diversos factores del desempeño como cantidad y calidad del trabajo, conocimientos, cooperación, lealtad, asistencia, honestidad e iniciativa. En seguida el evaluador califica cada elemento con escalas de puntos.

Este método aunque no proporciona una información tan exhaustiva, se requiere menos tiempo para preparar y aplicar la evaluación.

2.7.4 Comparaciones Forzadas

Evalúan el desempeño de un individuo en comparación con el de otro. Se trata de una medición relativa como se mencionó anteriormente.

Las tres comparaciones más populares son la jerarquía en el grupo, la clasificación de individuos y la comparación en pares.

2.7.4.1 La Jerarquía en el Grupo

Consiste en que el evaluador coloca a los colaboradores en una clasificación especial. Se maneja por porcentajes, acomodando a los colaboradores en el grupo que mejor le corresponde según su calificación. Existen cuatro grupos cada uno llamado el veinticinco por ciento, de tal forma que los primeros veinticinco por ciento son los colaboradores con las mejores calificaciones y los últimos veinticinco por ciento son los de calificaciones más bajas.

2.7.4.2 Clasificación de Individuos

Se ordena a los empleados del “mejor” al “peor”, del que mejor se desenvuelve al de peor desempeño.

Aunque las calificaciones sean similares, el método no acepta empates así que el evaluador deberá tomar en cuenta peculiaridades que logren dar a uno mayor o menor puntaje que el otro.

2.7.4.3 Comparación en Pares

Se compara a cada colaborador con cada uno de los demás y se califica como “mejor” o “peor”. Después de hacer todas las comparaciones, se asigna a cada colaborador una calificación sinóptica, basada en el número de puntuaciones superiores que consigue. Este método asegura una comparación entre todos los colaboradores sin embargo no es viable para el evaluador si la organización o departamento es muy grande.

Las comparaciones de varias personas pueden combinarse con alguno de los otros métodos para fundir lo mejor de las medidas absolutas y las relativas.²¹

2.8 Factores que Influyen Negativamente en la Evaluación del Desempeño

El establecer un criterio de eficiencia no es nada fácil, sin embargo es un punto relevante a considerar para la toma de decisiones importantes en la empresa o en un departamento específico de ella.

Las empresas y sus departamentos de Recursos Humanos, tratan de que sus procesos de evaluación del desempeño estén libres de sesgos personales, prejuicios o idiosincrasias, ya que puede provocar un problema, mal entendido o una injusticia. Debido a errores tales como:

- 1) Deficiencia: existe cuando la evaluación no se centra en todos los aspectos del puesto.
- 2) Contaminación: es lo contrario a la anterior, se da cuando en la evaluación se incluyen actividades que no forman parte del puesto.
- 3) Distorsión: cuando se presta atención inapropiada a algunas actividades del puesto, es decir, cuando se le da importancia de sobra a actividades que no la tienen.

En estos errores, invariablemente, influyen diferentes factores; algunos de estos son:

2.8.1 Juicios Parciales

Para la organización es importante considerar el conocimiento de la persona y el futuro de la empresa.²²

No se debe tomar en cuenta sólo el desempeño de una persona ya que la organización perdería la oportunidad de analizar si un colaborador sería mejor

²¹ Robbins S P. "Comportamiento Organizacional" Ed. Pearson. 2004. Pág. 504

²² González M. Olivares S. "Comportamiento Organizacional" Ed. CECSA. 1999. Pág. 137

elemento en otro departamento. Es decir, que en ocasiones, un colaborador puede ser considerado mal elemento en un puesto pero excelente para otro; la organización debe utilizar la evaluación del desempeño como herramienta para no perder buenos candidatos a promociones o movimientos laterales.

2.8.2 Preferencias Personales

El parentesco, la amistad o la simpatía hacia alguien afecta la decisión de un superior o incluso de recursos humanos para la contratación o promoción de alguien, por ello, se debe ser objetivo y evaluar aspectos como la educación, experiencia e incluso el manejo de equipo e idiomas, así como fundamentar en aspectos lógicos y racionales la decisión tomada; evitando caer en favoritismos que afectan no sólo el clima organizacional sino a los resultados que la empresa puede obtener de dicho colaborador.

2.8.3 Excepciones

Antes que nada y para evitar malas interpretaciones, es necesario encontrar una justificación válida y los factores que influyen en ella.²³ La excepción es el aspecto más delicado ya que no se puede aislar las consecuencias o razones de una decisión.

Por ejemplo, un trabajador que durante años ha sido responsable y que obtiene las mejores evaluaciones, repentinamente falta consecutivamente y tiene fallas en su labor, debe de ser llamado para escuchar las razones antes de ser sancionado. Sería injusto y poco sensible sancionar sin conocer las razones. Por el contrario, un colaborador que continuamente falla y siempre ha faltado, es merecedor de la sanción sin ser necesaria la investigación al respecto.

2.8.4 Criterio

Un puesto está compuesto por varias tareas: por ejemplo, una secretaria tiene que atender las llamadas, organizar la agenda, acomodar los documentos y apoyar a

²³ IDEM

su jefe. Si su desempeño fuera apreciado con sólo un criterio de medición, digamos el tiempo que tarda en preparar el café de su jefe, el resultado sería una evaluación limitada. Y siendo así, la secretaria pondría más atención a esta tarea que a las demás que son pertinentes de igual forma.

2.8.5 Error de Clemencia

Todos los calificadores tienen un sistema de valores que funciona como una norma contra la cual realizan sus evaluaciones en relación con la verdad del desempeño real del colaborador, algunos tasan alto y otros tasan bajo. Los primeros cometen un error de clemencia mientras que los segundos incurren en un error de inclemencia.

Cuando las evaluaciones de los calificadores se encuentran en el primer caso, el desempeño del colaborador es exagerado, es decir, recibe una calificación mayor a la que merece. Por el contrario el error de inclemencia desestima el rendimiento y da al colaborador una calificación inferior.

2.8.6 Error de Halo

Consiste en el hecho de que el evaluador muestre cierta tendencia al momento de calificar, es decir, que a un colaborador que siempre responde de forma positiva, lo califique con altos valores por el hecho de que siempre es así, sin analizar si verdaderamente el colaborador lo hizo bien igual que siempre. De igual forma ocurre a la inversa, el error de halo puede hacer que un evaluador otorgue baja calificación a la evaluación de un colaborador que frecuentemente falla, sin ponerse a pensar si en esta ocasión lo hizo o no.

2.8.7 Error de Similitud

Se presenta cuando los evaluadores califican a otros, atendiendo en especial a las cualidades que perciben en ellos mismos²⁴; por ejemplo, un Jefe de

²⁴ Robbins S P. "Fundamentos de Comportamiento Organizacional" Ed. Pearson. 1998. Pág. 242

Departamento que se considera impaciente, busca continuamente este rasgo en los demás a la hora de evaluarlos.

2.8.8 Poca Diferenciación

En las evaluaciones del desempeño, existen varios elementos a evaluar, como se menciona anteriormente; y en muchas ocasiones, los evaluadores son capaces de evaluar cada uno de éstos, pero en otras no.

Los evaluadores pueden estar clasificados en “Buenos” y “Malos” diferenciadores; los primeros se inclinan a utilizar toda la información disponible y en la mayor medida, por lo que son más capaces de detectar anomalías y contradicciones; Por su parte los malos diferenciadores tienden a ignorar o suprimir las diferencias, y perciben el mundo más uniforme de lo que es²⁵.

Por ejemplo, un Director de Área que percibe a sus Gerentes o Jefes de Departamento como buenos líderes, evaluará a todos y cada uno de ellos de la misma forma, sin identificar las habilidades o destrezas que los caracteriza de forma individual.

2.9 Consideraciones para una Eficiente Evaluación del Desempeño

Una manera de evitar los factores que influyen negativamente es basarse en la descripción del puesto que la organización maneje y al mismo tiempo se otorga validez a la evaluación.

A pesar de que la mejor forma de realizar una evaluación de desempeño es basándose en la descripción y perfil de puestos, no siempre la organización cuenta con estos formatos. Cuando se carece de dicha información, los estándares pueden definirse observando directamente al trabajador. Los estándares observados pueden diferenciarse en:

- Absolutos: se prepara una lista de rasgos o conductas a evaluar y se marcan respuestas positivas o negativas en cada caso según la

²⁵ IDEM Pág. 343

observación. Es complejo ya que en este caso no se compara con sus compañeros, sino que es una observación individual.

- Relativos: aquí si existe una comparación entre compañeros de trabajo, por lo que se le llama evaluación relativa. En este tipo no existe la tendencia a la inflación ya que el rango máximo de medición se basa en el rango del mejor colaborador. El inconveniente de este procedimiento, es que si desaparece el colaborador catalogado como “el mejor”, puede tomar el puesto alguien que no sea tan capaz, sólo por ser el “menos malo”.

Así, puede decirse que, para llevar a cabo una correcta evaluación es necesario realizar interpretaciones, que pueden ser objetivas o subjetivas, como a continuación se detalla

Objetivas

Las evaluaciones del desempeño objetivas son las que pueden ser verificadas por otras personas, por norma general, dichas evaluaciones suelen ser cuantitativas.²⁶

Las evaluaciones objetivas se fundamenta en 2 requisitos:

- Validez: se dice que una prueba es válida si mide el objetivo para el que fue elaborada, si va a evaluar personalidad, debe centrarse en este tema, y orientar cualquier otro tema, por ejemplo la inteligencia del tema estudiado, relación entre inteligencia y personalidad...
- Confiabilidad: un instrumento se dice que es confiable, cuando aplicado varias veces y en iguales condiciones tiene aproximadamente el mismo resultado.

Subjetivas

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables que pueden ser consideradas como opiniones del evaluador. En el peor de los casos sólo refleja prejuicios y desconocimiento del evaluador.

²⁶ González M. Olivares S. “Comportamiento Organizacional” Ed. CECSA. 1999. Pág. 138

3. INSTRUMENTOS

En el presente capítulo se presentan los instrumentos con los que serán evaluados: Clima Organizacional y Evaluación del Desempeño, variables en estudio en esta investigación.

3.1 Instrumento de Evaluación de Clima Organizacional

El instrumento utilizado para evaluar Clima Organizacional es uno llamado “Clima Laboral”, test elaborado y certificado por la Secretaría de Función Pública (SFP), institución dedicada a promover la cultura de la legalidad, inhibir y sancionar las prácticas corruptas y mejorar la gestión y los procesos gubernamentales

3.1.1 Antecedentes

El instrumento fue creado en el año 2005, tras una serie de ajustes e innovaciones fue aplicado por primera vez en Noviembre de 2006 en la Dirección de Organización e Innovación Institucional de la SFP, con un número de colaboradores de entre 800 y 1100.

La aplicación se dividió por áreas, con un total de cinco direcciones y cada una a su vez dividida por subdirecciones.

Los resultados fueron impresionantes, en poco tiempo se tenía un reporte preciso del Clima Organizacional que se vivía en toda la Dirección, a su vez, a cada departamento le fue entregado un reporte de las áreas de oportunidad con un reto de mejora para el siguiente año.

Tras un año de espera el test “Clima Laboral” fue aplicado de nueva cuenta en Noviembre de 2007 a la misma dirección. Se encontraron cambios notables, tanto positivos, como negativos; algunos departamentos habían superado por mucho su calificación global en cuanto al Clima Organizacional, otros habían disminuido su calificación y otros obtuvieron mejoras en algunos aspectos y disminución en otros, adelante se explicara las áreas que evalúa dicho instrumento.

Después de comparar y analizar los resultados en función de las acciones de seguimiento implementadas a partir de su uso, El instrumento “Clima Laboral” fue certificado y puesto a disposición de todas las instituciones gubernamentales para su uso en caso de necesitarlo.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), entidad en la que se llevó a cabo el presente estudio, utilizó por primera vez el instrumento en el año 2009, en el área de Órgano Interno de Control.

3.1.2 Parámetros Evaluados

El instrumento evalúa nueve factores:

1. Seguridad
2. Trabajo en equipo
3. Liderazgo
4. Comunicación interna
5. Identidad y pertenencia
6. Relaciones interpersonales
7. Reconocimiento
8. Medio ambiente y recursos
9. Procesos de operación

3.1.3 Instrucciones

Lee con atención las siguientes frases. Si la frase corresponde a la realidad en tu trabajo coloca el número 1 (uno) en la fila de respuestas, si la frase no corresponde a lo que se vive en tu trabajo coloca el número 0 (cero) en la fila de respuestas.

3.1.4 Reactivos y Formato del Instrumento

RESPUESTAS

Seguridad
1) Mi área de trabajo es segura contra siniestros.
2) Existen rutas de evacuación adecuadas en caso de emergencia.
3) La Unidad de Protección Civil está capacitada para casos de emergencia.
4) Los extintores son funcionales y adecuados para su uso.
5) Los edificios son seguros.
6) Los señalamientos son útiles en caso de emergencia.
7) Los simulacros son efectivos.
8) Se han difundido correctamente las medidas de seguridad para cualquier siniestro.
9) Existe confianza en resolver efectivamente todas las emergencias.
10) Las condiciones de seguridad han mejorado últimamente.

Trabajo en equipo
1) Tengo confianza en mis compañeros en todos los aspectos.
2) Mis compañeros hacen bien su trabajo.
3) A mis compañeros les gusta trabajar en equipo.
4) Los recursos disponibles se comparten sin ningún problema.
5) Existe buena comunicación entre las distintas áreas.
6) Mi área contribuye a los logros de la organización.
7) Definimos claramente quienes son nuestros clientes internos y externos.
8) Conocemos los requisitos de nuestros clientes internos y externos.
9) El trabajo en equipo ha dado resultados.
10) La gente se ha vuelto más participativa últimamente.

Liderazgo
1) La comunicación con los niveles directivos es accesible.
2) Mi área es eficientemente dirigida.
3) La alta dirección está al tanto de lo que ocurre en mi área.
4) Tengo plena confianza en la alta dirección.
5) Mi jefe directo me retroalimenta respecto de los resultados de mi trabajo.
6) Mi jefe y/o la alta dirección toman en cuenta mis sugerencias e inquietudes.
7) Los niveles directivos son congruentes entre lo que plantean y lo que practican.
8) Mi jefe me asigna la cantidad justa de trabajo.
9) La alta dirección fomenta el desarrollo profesional de los colaboradores.
10) Se efectúan reuniones para retroalimentar a los equipos de trabajo.
11) Cuando cometo un error se me hace saber y se me ayuda a corregirlo.

12) Mi jefe me brinda confianza para tomar decisiones.
13) Mi jefe acepta las críticas y las toma en cuenta.
14) Mi(s) jefe(s) respetan el límite entre el trabajo y los asuntos personales.
15) Cuento con el apoyo de mi jefe en cualquier conflicto relacionado con mi trabajo.
16) Mi jefe fomenta la convivencia entre los empleados del área.
17) Puedo quejarme de cualquier situación, sin miedo a represalias.
18) El liderazgo en la empresa ha mejorado sustancialmente en los últimos meses.

Comunicación Interna
1) La alta dirección mantiene a mi área debidamente informada de lo que sucede en la organización.
2) La información entre las áreas es compartida adecuadamente.
3) Tengo toda la información necesaria para hacer bien mi trabajo.
4) La alta dirección busca el involucramiento de los colaboradores de la organización en la toma de decisiones.
5) La información se distribuye sin intención de retrasarla.
6) La alta dirección hace partícipe al personal en todos los eventos que involucran a la misma.
7) Estoy al tanto de lo que sucede en otras áreas de la organización.
8) La organización se interesa por mis planes para el futuro en la empresa.
9) La marginación laboral no existe en mi área.
10) Últimamente se me ha involucrado mas en todos los aspectos.

IDENTIDAD Y PERTENENCIA
1) Me siento orgulloso de trabajar en la organización.
2) Comparto la visión de la organización.
3) Estoy aquí por algo más que cubrir un horario y ganar un salario.
4) Recibo el pago justo de acuerdo a la complejidad de mi trabajo.
5) Los colaboradores mostramos gran interés en el desempeño de nuestras funciones.
6) Vale la pena trabajar en la organización.
7) Aceptaría un cambio de función con tal de permanecer en la organización porque me gusta estar aquí.
8) En el trabajo me siento como en mi casa.
9) Recomendaría ampliamente a mis conocidos trabajar en la organización.
10) Me preocupa la imagen de la organización hacia el exterior.
11) Me identifico con la política de calidad de la organización.

RELACIONES INTERPERSONALES
1) Tengo compañeros en la organización con quién platicar sobre problemas

--

personales y de trabajo.	
2) Algunos de mis mejores amigos trabajan en la organización.	
3) Algunos compañeros con frecuencia comemos juntos fuera de la organización.	
4) Mi relación con personas que piensan diferente a mí es buena.	
5) Los comentarios mal intencionados no existen en el área.	
6) Existe convivencia con mis compañeros y/o jefes fuera de las horas de trabajo.	
7) Desde mi llegada a la organización he conocido grandes personas.	
8) Tengo facilidad para relacionarme con los demás compañeros.	
9) Los divisionismos no son algo que se presente dentro de la misma área.	
10) Las relaciones interpersonales son importantes para mí.	

RECONOCIMIENTO	
1) La organización me reconoce por mi aportación al logro de los objetivos y metas.	
2) La organización me motiva para ascender y mejorar mi nivel de vida.	
3) La organización cuenta con expectativas de trabajo realistas.	
4) Recibo el pago justo de acuerdo a la complejidad de mi trabajo.	
5) Las prestaciones y apoyos que se me brindan son satisfactorios.	
6) Mi área es reconocida como la más efectiva.	
7) La alta dirección me recompensa y reconoce por mis sugerencias en la mejora de los procesos.	
8) Las promociones son justas.	
9) La alta dirección me hace sentir pieza importante para el buen desempeño de la operación.	
10) Los reconocimientos y las recompensas han aumentado últimamente.	

MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS	
1) En mi área de trabajo se respetan los espacios de No Fumar.	
2) Los escritorios de mi área están limpios y ordenados.	
3) El ruido en el área no influye en el desempeño de mis actividades.	
4) Los olores en la oficina son agradables.	
5) Los espacios son adecuados para trabajar.	
6) Mis compañeros respetan mi área de trabajo (PC, escritorio, etc).	
7) El mobiliario es el adecuado para la operación.	
8) El equipo de cómputo satisface mis necesidades de trabajo.	
9) Se otorgan las condiciones ambientales apropiadas de acuerdo a la temporada.	
10) Los recursos de la institución son bien aprovechados.	
11) Las condiciones ambientales han mejorado últimamente.	

PROCESOS DE OPERACIÓN	
1) Se ha difundido la interrelación de procesos de la organización.	
2) Identifico con facilidad el proceso en el que participo.	
3) Existen objetivos de calidad en la institución.	
4) Se han difundido adecuadamente la política y los objetivos de calidad	
5) Me gustan los cambios en la forma de hacer el trabajo con la intención de mejorarlo.	
6) Existe un procedimiento escrito en el cual se explique cómo hago mi trabajo.	
7) La efectividad de los procesos es revisada y mejorada constantemente.	
8) Las actividades se hacen con tranquilidad porque se cuenta con tiempo suficiente.	
9) Las tareas y funciones son claras y bien definidas.	
10) Las actividades están bien planeadas.	
11) No existen las cargas de trabajo.	
12) Siempre se están probando ideas nuevas y diferentes.	
13) He mejorado mi método de trabajo.	
14) No hay necesidad de quedarme mas tiempo porque se hacen las cosas a tiempo.	
15) Se ha difundido una cultura de calidad y mejora de los procesos.	
16) La implementación de acciones de mejora ha funcionado en la organización.	

3.1.5 Como se Aplica

En un libro de Excel, se presentan 106 afirmaciones divididas en nueve factores a evaluar. Para cada una de ellas existen dos opciones de respuesta 1 cuando la afirmación habla de la situación laboral actual y 0 cuando la afirmación no tiene nada que ver con la situación laboral actual.

3.1.6 Como se Califica

Se suman las puntuaciones por factor, se multiplican por 10 y se dividen entre el número de reactivos del factor a evaluar, de forma tal que nos arroja una calificación en escala de 0 a 10 según sea el caso. Dicho proceso se repite en cada uno de los nueve factores. Cuando ya se tiene calificación en cada uno de los factores se suman y se dividen entre 9, obteniendo así la calificación global de Clima Organizacional.

El objetivo de tener calificaciones individuales por factor es para tener acceso a un reporte completo sobre áreas de oportunidad y mejora.

Los resultados se pueden reportar de forma individual, de departamento, de dirección o de toda una institución. Para efectos de la presente investigación, los resultados son presentados individualmente, por departamento, por subdirección y por dirección.

3.2 Instrumento de Evaluación del Desempeño

El instrumento utilizado para la Evaluación del Desempeño es un formato llamado “Formulario de Evaluación del Desempeño” que el autor Jaime Grados expone en su obra “Calificación de Méritos”²⁷.

3.2.1 Descripción

El Formulario de Evaluación del Desempeño es un instrumento elaborado con una escala discontinua, es decir, una escala donde la posición de las marcas ya está previamente fijada, y el evaluador debe escoger una de las marcas para medir el desempeño de su subordinado.

En el instrumento, está dividido en dos partes; en la primera se evalúa el desempeño de la función o funciones del colaborador y en la segunda parte se evalúan las características individuales del mismo.

3.2.2 Parámetros de Evaluación

Parte 1

Desempeño de la función: Considera apenas el desempeño actual del colaborador en su función.

- Producción
- Calidad

²⁷ Grados Jaime A. “Calificación de Méritos” Ed. Trillas. 1980. Pág. 37

- Conocimiento del Trabajo
- Cooperación

Parte 2

Características Individuales: Considera a penas las características individuales del evaluado y su comportamiento dentro y fuera de su trabajo.

- Comprensión de situaciones
- Creatividad
- Capacidad de Realización

3.2.3 Instrucciones

A continuación se presenta una lista de siete factores a valorar sobre el desempeño de su colaborador. Considere cada uno separadamente y asigne solamente una casilla para cada factor.

3.2.4 Reactivos y Formato del Instrumento

Desempeño de la función: Considera apenas el desempeño actual del colaborador en su función.					
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Excede siempre las exigencias	Frecuentemente excede las exigencias	Satisface las exigencias	A veces por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias, muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior	A veces superior	Siempre es satisfactorio	Parcialmente satisfactorio	Nunca satisfactorio
Conocimiento del Trabajo Grado de conocimiento que posee del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo	Tiene poco conocimiento del trabajo
Cooperación Actitud con la empresa, jefes y con los compañeros.	Posee excelente espíritu de cooperación	Realiza bien el trabajo de equipo	Colabora normalmente en trabajos de equipo	No demuestra buena voluntad	Muestra resistencia para colaborar
Características Individuales: Considera a penas las características individuales del evaluado y su comportamiento dentro y fuera de su trabajo.					
Comprensión de Situaciones Grado con que aprende la esencia de un problema	Excelente capacidad de intuición y de aprehensión	Buena capacidad de intuición y aprehensión	Capacidad de intuición y aprehensión satisfactoria	Poca capacidad de intuición y aprehensión	Ninguna capacidad de intuición y aprehensión

Creatividad Capacidad de crear ideas y proyectos	Tiene siempre excelentes ideas, tipo creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces da sugerencias	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario, no tiene ideas propias
Capacidad de Realización Capacidad de efectuar las ideas y proyectos propios o ajenos	Excelente capacidad de concretar ideas nuevas	Buena capacidad de concretar ideas nuevas	Realiza y efectúa ideas nuevas con satisfactoria habilidad	Tiene alguna dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de efectuar cualquier idea o proyecto

3.2.5 Como se Aplica

El instrumento se presenta en una hoja de papel y se solicita a los superiores jerárquicos que llenen una por cada subordinado, indicándoles que para cada factor existe una respuesta por lo que en total deberán tachar siete cuadros.

3.2.6 Como se Califica

Cada factor tiene un valor máximo de 10 y un valor mínimo de 2. Los valores se ponderan de derecha a izquierda como a continuación se muestra.

FACTOR	10	8	6	4	2
---------------	-----------	----------	----------	----------	----------

De forma que al calificar cada evaluación se obtendrá una calificación para cada factor. Para obtener la calificación global, se suma las calificaciones (cada factor) y se dividen entre siete (numero de factores a evaluar). Por ejemplo:

PRODUCCIÓN	6
CALIDAD	8
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	10
COOPERACIÓN	10
COMPRENSIÓN DE SITUAC.	10
CREATIVIDAD	6
CAPACIDAD DE REALIZACIÓN	10
SUMA	60
PROMEDIO	8.6

4. SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (STPS)

El presente estudio será realizado en la STPS ya que la Dirección del Servicio Profesional de Carrera otorgo un apoyo total para realizar las investigaciones y aplicaciones necesarias para la elaboración de la tesis.

El objetivo al realizar un estudio en esta Institución es obtener datos claros al respecto del Clima Organizacional que se vive en la Dirección del Servicio Profesional de Carrera. Esperando obtener datos útiles para el mejoramiento de los departamentos afectados.

4.1 Quien es la STPS

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las facultades que le atribuyen la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal del Trabajo, otras leyes y tratados, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de sus servidores públicos, unidades administrativas y órganos administrativos desconcentrados, realizará sus actividades en forma programada, conforme a los objetivos nacionales, estrategias, prioridades y programas contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo, el programa sectorial respectivo y a las políticas que para el despacho de los asuntos establezca el Presidente de la República, en coordinación, en su caso, con otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

De conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y el Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2007-2012, los tres ejes rectores que dictan el actuar de esta Secretaría son: la promoción de inversiones en una economía cada vez más competitiva que genere empleos y que fomente relaciones laborales basadas en la productividad; la conciliación de intereses entre

los factores de la producción para lograr la paz laboral, y la legalidad para hacer valer la ley, sobre todo tratándose de previsión social, de inclusión laboral y de equidad de género.

4.2Historia

Durante el Porfiriato (de 1876 a 1911), la tierra era casi la única fuente de riqueza en México y estaba concentrada en las manos de un pequeño sector de la sociedad, lo que provocaba la explotación desmedida de los trabajadores del campo. Las jornadas laborales eran de por lo menos 14 horas diarias y los salarios muy bajos; hombres, mujeres y niños eran sometidos a condiciones infrahumanas.

Tras asumir la Presidencia de la República, a consecuencia del movimiento armado revolucionario de 1910, Francisco I. Madero decretó el 18 de diciembre de 1911 la creación del Departamento del Trabajo, dentro de la entonces Secretaría de Fomento, Colonización e Industria, para solucionar los conflictos laborales bajo un esquema fundamentalmente conciliatorio.

En 1915, durante el mandato de Venustiano Carranza, el Departamento del Trabajo se incorporó a la Secretaría de Gobernación, y al mismo tiempo se elaboró un proyecto de ley sobre el contrato de trabajo. Dos años después fue promulgada la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su artículo 123 decretó los siguientes derechos de los trabajadores:

- La fijación de la jornada máxima de ocho horas.
- La indemnización por despido injustificado.
- El derecho de asociación y de huelga.
- El establecimiento de normas en materia de Previsión y Seguridad Social.

4.2.1 Instituciones del Sector

La Junta Federal de Conciliación y Arbitraje

La naturaleza misma del régimen federal ocasionó problemas para interpretar las disposiciones constitucionales en los casos que trascendían el ámbito geográfico de las entidades federativas.

Ante esa situación, en 1927 se creó la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA) con el propósito de reglamentar la competencia en la resolución de conflictos laborales en el ámbito federal. Se integró por un mismo número de representantes de los empleadores, de los trabajadores y del gobierno, por conducto de la entonces Secretaría de la Industria, Comercio y Trabajo.

La primera Ley Federal del Trabajo se decretó el 27 de agosto de 1931; en consecuencia, el Presidente Abelardo Rodríguez otorgó plena autonomía al Departamento del Trabajo, hecho que le confirió una serie de atribuciones bien definidas, entre las que destacan las siguientes:

1. Vigilar el cumplimiento de la Ley Federal del Trabajo.
2. Buscar soluciones a los conflictos laborales mediante la conciliación.
3. Desarrollar una política de previsión social y de inspección.
4. Crear comisiones mixtas y otros órganos preventivos y conciliadores.

No obstante su autonomía, con el paso de los años la estructura del Departamento del Trabajo ya no respondía a las características y a la complejidad del sector laboral. Así, el Presidente Manuel Ávila Camacho promulgó en 1940 una nueva Ley de Secretarías de Estado, en la que se estableció que el Departamento del Trabajo se convertía en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), cuya estructura y organización permitirían responder a las demandas sociales, producto de la evolución del sector y del desarrollo del movimiento obrero nacional.

La Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo

La citada evolución propició una serie de cambios laborales en muchos niveles: el establecimiento de nuevos derechos de la mujer trabajadora; la modificación al régimen de fijación de salarios y de participación de utilidades, y la federalización de diversas ramas industriales, entre otros. Todo ello motivó que el 2 de junio de 1975 se decretara la expedición del Reglamento de la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo como un órgano desconcentrado de la STPS, con suficiente rango y autonomía para velar por el cumplimiento de la legislación laboral vigente, y para dar garantía de la defensa de los trabajadores.

Posteriormente, el Congreso de la Unión abrogó la Ley de Secretarías de Estado y decretó, durante la administración de José López Portillo, una nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1976. Dicha legislación redefinió las atribuciones de la STPS, según se describe más adelante.

4.2.2 Organismos Sectorizados

En cuanto al agrupamiento de entidades de la Administración Pública Paraestatal por sectores definidos, establecido en el Acuerdo Presidencial del 17 de enero de 1977, quedaron bajo la coordinación del Secretario del Trabajo y Previsión Social (según la estructura vigente) los siguientes organismos:

- La Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (Conasami), creada el 21 de noviembre de 1962.
- El Comité Nacional Mixto de Protección al Salario (Conampros), creado el 3 de abril de 1974.
- El Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (Fonacot), creado el 2 de mayo de 1974.

A lo largo de los años, el Reglamento Interior de la STPS se ha modificado para responder a la evolución de las necesidades jurídico administrativas del sector laboral, y para reorientar la estructura funcional de la dependencia a las prioridades del Titular del Ejecutivo Federal. El 18 de agosto de 2003, fue

publicado en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento Interior de la STPS que está vigente hasta la fecha.

4.3 Atribuciones

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal establece en su artículo 40 que a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

I.-Vigilar la observancia y la aplicación de las disposiciones contenidas en el Artículo 123 y otros de la Constitución Federal; en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos;

II.-Procurar el equilibrio entre los factores de la producción, de conformidad con las disposiciones legales relativas;

III.-Intervenir en los contratos de trabajo de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero, en cooperación con las Secretarías de Gobernación, de Economía y de Relaciones Exteriores;

IV.-Coordinar la formulación y la promulgación de los contratos-ley de trabajo;

V.-Promover el incremento de la productividad del trabajo;

VI.-Fomentar el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como efectuar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública;

VII.-Establecer y dirigir el Servicio Nacional de Empleo y vigilar su funcionamiento;

VIII.-Coordinar la integración y el establecimiento de las Juntas Federales de Conciliación, de la Federal de Conciliación y Arbitraje y de las comisiones que se

formen para regular las relaciones obrero patronales que sean de jurisdicción federal, así como vigilar su funcionamiento;

IX.-Llevar el registro de las asociaciones obreras, patronales y profesionales de jurisdicción federal que se ajusten a las leyes;

X.-Promover la organización de toda clase de sociedades cooperativas y demás formas de organización social para el trabajo, en coordinación con las dependencias competentes, así como resolver, tramitar y registrar su constitución, disolución y liquidación;

XI.-Estudiar y ordenar las medidas de seguridad e higiene industriales para la protección de los trabajadores, y vigilar su cumplimiento;

XII.-Dirigir y coordinar la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo;

XIII.-Organizar y patrocinar exposiciones y museos de trabajo y previsión social;

XIV.-Participar en los congresos y reuniones internacionales de trabajo, de acuerdo con la Secretaría de Relaciones Exteriores;

XV.-Llevar las estadísticas generales correspondientes a la materia del trabajo, de acuerdo con las disposiciones que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

XVI.-Establecer la política y coordinar los servicios de seguridad social de la Administración Pública Federal, así como intervenir en los asuntos relacionados con el seguro social en los términos de la Ley;

XVII.-Estudiar y proyectar planes para impulsar la ocupación en el país;

XVIII.-Promover la cultura y la recreación entre los trabajadores y sus familias, y

XIX.-Los demás que le fijen expresamente las leyes y los reglamentos.

5. METODOLOGÍA

La presente investigación fue realizada bajo el diseño correlacional y espostfacto, ya que el investigador y autor de la presente no manipulo los efectos de la variable independiente sobre la dependiente.

Objetivo general

El objetivo es identificar si existe una relación entre el clima laboral que percibe el colaborador y el desempeño en sus labores, en la dirección del Servicio Profesional de Carrera en de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Hipótesis

Hipótesis de investigación

Existen diferencias significativas en el desempeño de los colaboradores que perciben un clima organizacional positivo y en aquellos en que se percibe un clima organizacional negativo.

Hipótesis nula

No existe diferencia significativa en el desempeño de los colaboradores que perciben un clima organizacional positivo y en aquellos que se percibe un clima organizacional negativo.

Variables

Variable Independiente: Clima Organizacional.

El clima organizacional se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización.

El clima organizacional se midió a través del Test de Clima Laboral mencionado en el capítulo 3.

Variable Dependiente: Desempeño

El desempeño es el comportamiento del colaborador en función de los objetivos de la empresa y los de él mismo. El Desempeño constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos²⁸.

Se realizó la evaluación del desempeño por medio del instrumento mencionado en el capítulo 3.

Población

Está conformada por 30 colaboradores de nivel operativo de la Dirección del Servicio Profesional de Carrera (DSPC) en la STPS.

Incluye a todo aquel personal que se encuentra subordinado por los mandos medios, Jefes de Departamento, Subdirectores y Directores de Área.

Se excluye de la población a personal que tiene un nivel jerárquico mayor a nivel operativo y a todos aquellos que tienen menos de un año de laborar en la institución.

Procedimiento

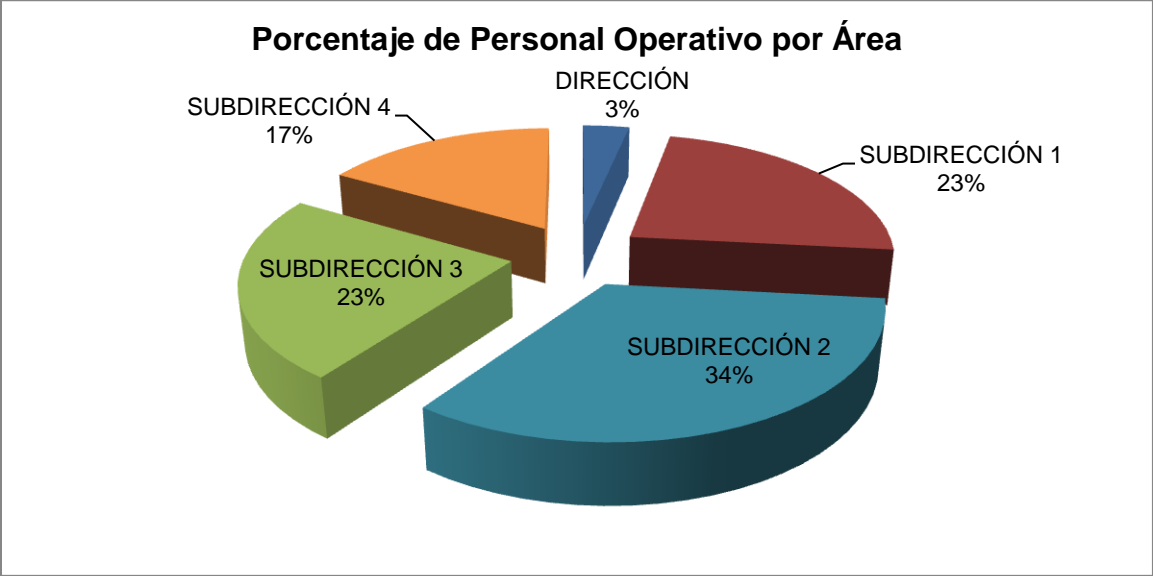
1. Se pidió la autorización de la Lic. Yanina de la Cruz Posadas, Directora del Servicio Profesional de Carrera en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para poder evaluar el clima organizacional al personal operativo de la Dirección a su cargo.
2. Se obtuvo la autorización y también el apoyo total de la directora, ella otorgó el contacto de las personas que están a cargo de estas evaluaciones en la STPS.
3. Se contactó al personal encargado de la aplicación de evaluación de clima organizacional en la STPS. Ellos otorgaron el instrumento para poder evaluar dicho factor y explicaron una breve historia del instrumento.
4. Se pidió a la DSPC en la STPS un organigrama de la dirección.

²⁸ Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Ed. McGrawHill. 2000. Pág. 259

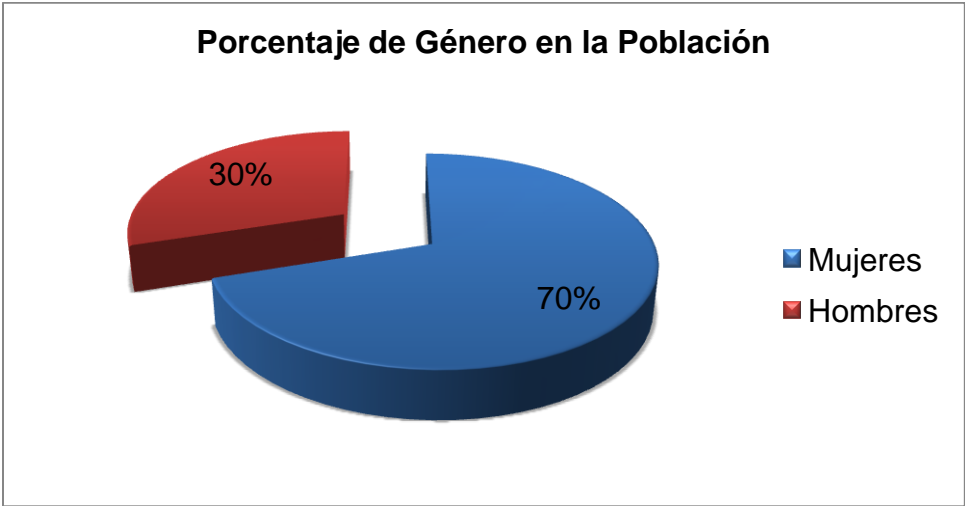
5. Se marco la cantidad de personal que se encontraba dentro de las medidas de inclusión y exclusión de la investigación.
6. Se pidió autorización de cada superior jerárquico para evaluar a sus subordinados y su colaboración para posteriormente evaluar a cada uno de ellos en su desempeño. Obteniendo un grato apoyo por parte de ellos.
7. Se aplicó el test de clima organizacional a 30 operativos, explicándoles el fin de la aplicación y asegurando que las respuestas no serías mostradas a sus jefes por lo que no deberían temer de futuras represalias.
8. Se calificaron cada uno los test y se dividieron en dos, los que obtuvieron clima positivo y los que obtuvieron clima negativo.
9. Se entregó a cada superior jerárquico la cantidad de evaluaciones del desempeño de acuerdo al número de operativos a su cargo.
10. Se calificaron todas las evaluaciones del desempeño.
11. Se hizo la comparación de la calificación de evaluación del desempeño en función de los que habían obtenido un positivo clima organizacional contra los que habían obtenido un negativo clima organizacional.
12. A fin de contrastar los datos y comprobar las hipótesis establecidas se aplico un análisis estadístico con T de Student.

6. RESULTADOS

La Dirección del Servicio Profesional de Carrera en la STPS, área en la que se llevó a cabo este estudio, está compuesta por cuatro Subdirecciones, cada una de ellas cuenta con personal operativo al igual que la propia Dirección. El porcentaje de población dividido por áreas es:



La aplicación de los instrumentos de medición de Clima Organizacional y Evaluación del Desempeño, como se señaló en el capítulo previo, estuvo dirigida a una población compuesta por 30 individuos, divididos por género de la siguiente forma:



Los resultados obtenidos a partir del instrumento de clima organizacional son los siguientes:

SUJETO	SUBDIRECCIÓN 1								SUBDIRECCIÓN 2								SUBDIRECCIÓN 3						SUBDIRECCIÓN 4						SUMA	PROMEDIO		
	DIRECCIÓN		SUB		DEPTO 1		DEPTO 2		SUB		DEPTO 1		DEPTO 2		DEPTO 3		SUB		DEPTO 1		DEPTO 2		DEPTO 1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			29	30
SEGURIDAD	3.0	3.0	1.0	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	0.0	2.0	2.0	0.0	2.0	0.0	0.0	3.0	9.0	2.0	1.0	0.0	4.0	1.0	6.0	7.0	2.0	4.0	0.0	0.0	1.0	3.0	62.0	2.1
TRABAJO EN EQUIPO	9.0	10.0	3.0	3.0	9.0	9.0	9.0	8.0	8.0	7.0	7.0	8.0	6.0	4.0	5.0	4.0	8.0	7.0	4.0	4.0	8.0	3.0	9.0	7.0	10.0	8.0	4.0	5.0	3.0	10.0	190.0	6.3
LIDERAZGO	10.0	0.5	4.0	4.0	6.6	6.6	8.0	5.0	7.0	6.0	6.0	7.0	8.0	3.3	6.0	8.3	7.0	6.0	5.5	5.5	3.8	0.5	7.7	2.2	7.2	3.8	3.3	0.1	4.0	0.5	143.4	4.8
COMUNICACIÓN INTERNA	9.0	5.0	6.0	6.0	8.0	8.0	9.0	7.0	6.0	7.0	7.0	6.0	7.0	2.0	5.0	6.0	8.0	7.0	3.0	2.0	3.0	1.0	6.0	2.0	3.0	3.0	2.0	2.0	6.0	5.0	148.0	4.9
IDENTIDAD Y PERTENENCIA	10.0	8.1	5.0	5.0	5.4	5.4	7.0	5.0	10.0	8.0	8.0	10.0	9.0	6.3	7.0	7.2	9.0	8.0	6.3	7.2	5.4	6.3	9.0	5.5	7.2	5.4	6.3	6.3	5.0	8.1	201.4	6.7
RELACIONES INTERPERSONALES	10.0	5.0	8.0	8.0	10.0	10.0	10.0	10.0	9.0	10.0	10.0	9.0	9.0	5.0	6.0	9.0	9.0	10.0	9.0	6.0	5.0	6.0	5.0	5.0	7.0	5.0	5.0	5.0	8.0	5.0	218.0	7.3
RECONOCIMIENTO	8.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	7.0	4.0	9.0	8.0	8.0	9.0	9.0	0.0	7.0	4.0	9.0	8.0	0.0	0.0	5.0	1.0	5.0	5.0	6.0	5.0	0.0	1.0	3.0	3.0	133.0	4.4
MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS	7.0	8.1	5.0	5.0	6.3	6.3	9.0	6.0	9.0	9.0	9.0	9.0	8.0	8.1	6.0	8.1	8.0	9.0	5.4	5.4	5.4	4.5	9.0	5.5	7.2	5.4	8.1	6.3	5.0	8.1	204.2	6.8
PROCESOS DE OPERACIÓN	9.0	10.0	3.0	3.0	3.7	3.7	7.0	8.0	9.5	9.0	9.0	9.5	7.0	1.8	5.0	4.3	7.5	8.0	6.2	3.7	2.5	2.8	5.6	8.0	6.8	2.5	1.8	2.5	3.0	10.0	164.4	5.5
SUMA	75.0	52.7	38.0	38.0	55.0	55.0	68.0	55.0	67.5	66.0	66.0	67.5	65.0	30.5	47.0	53.9	74.5	65.0	40.4	33.8	42.1	26.1	62.3	47.2	56.4	42.1	30.5	28.2	38.0	52.7		
PROMEDIO	8.3	5.9	4.2	4.2	6.1	6.1	7.6	6.1	7.5	7.3	7.3	7.5	7.2	3.4	5.2	6.0	8.3	7.2	4.5	3.8	4.7	2.9	6.9	5.2	6.3	4.7	3.4	3.1	4.2	5.9		
CALIF. DEPARTAMENTAL		5.9	4.2		6.5					7.4				6.0		5.2	7.2			4.3		2.9	6.1			4.3						
CALIF. SUBDIRECCIÓN	8.3	5.5								6.4								4.5						4.3								
CALIF. DIRECCIÓN	5.8																															

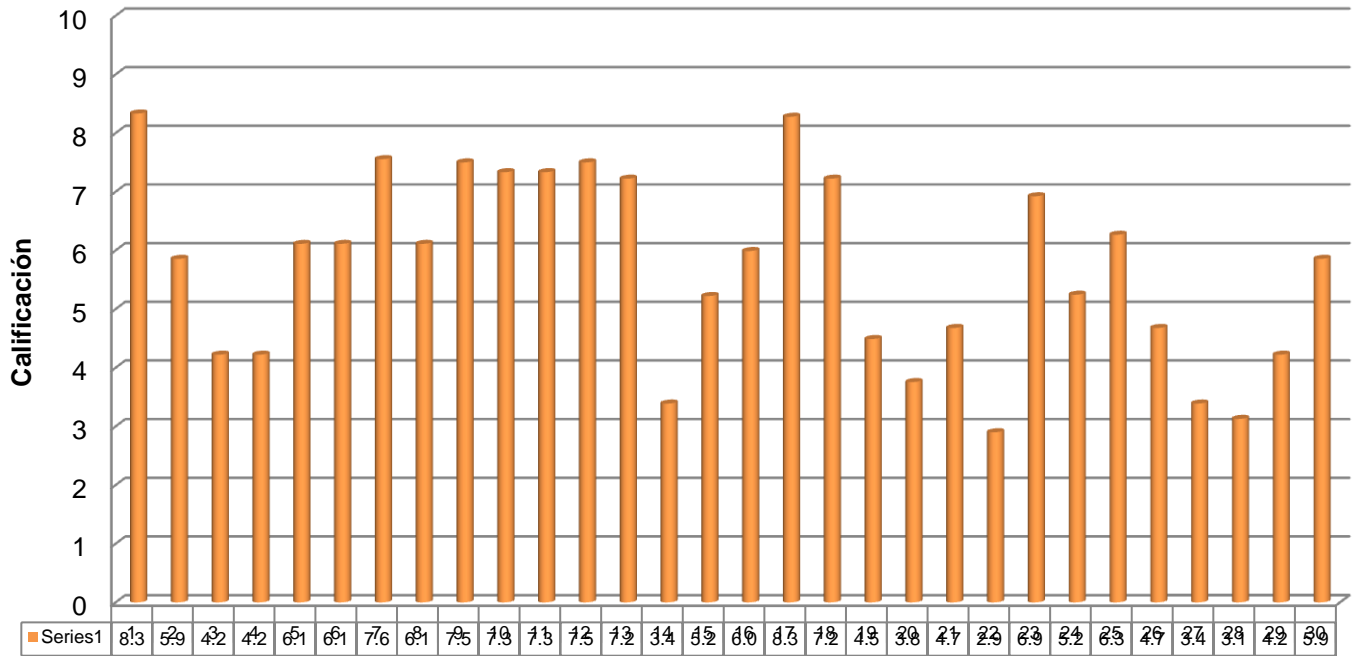
Como se había señalado anteriormente la población fue dividida en dos partes, los colaboradores con Clima Organizacional positivo y los colaboradores con Clima Organizacional negativo, de acuerdo a la aplicación del test “Clima Laboral”.

En la gráfica previa, se marcó, en la fila de promedio, con cuadro negro y números blancos los sujetos que, de acuerdo a su evaluación, percibieron un clima laboral positivo y con cuadro blanco y números negros los que percibieron un clima laboral negativo

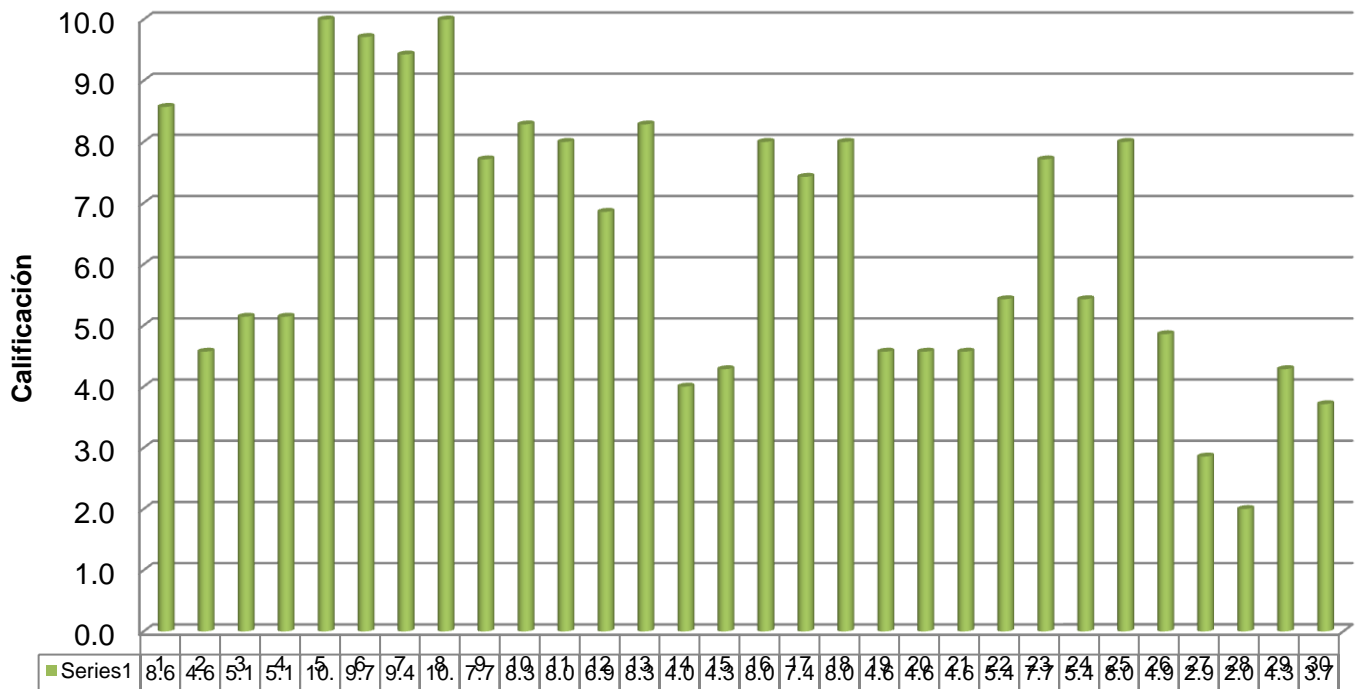


A partir de la aplicación de los instrumentos, se obtuvieron los siguientes resultados, para cada uno de los sujetos

CLIMA ORGANIZACIONAL



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

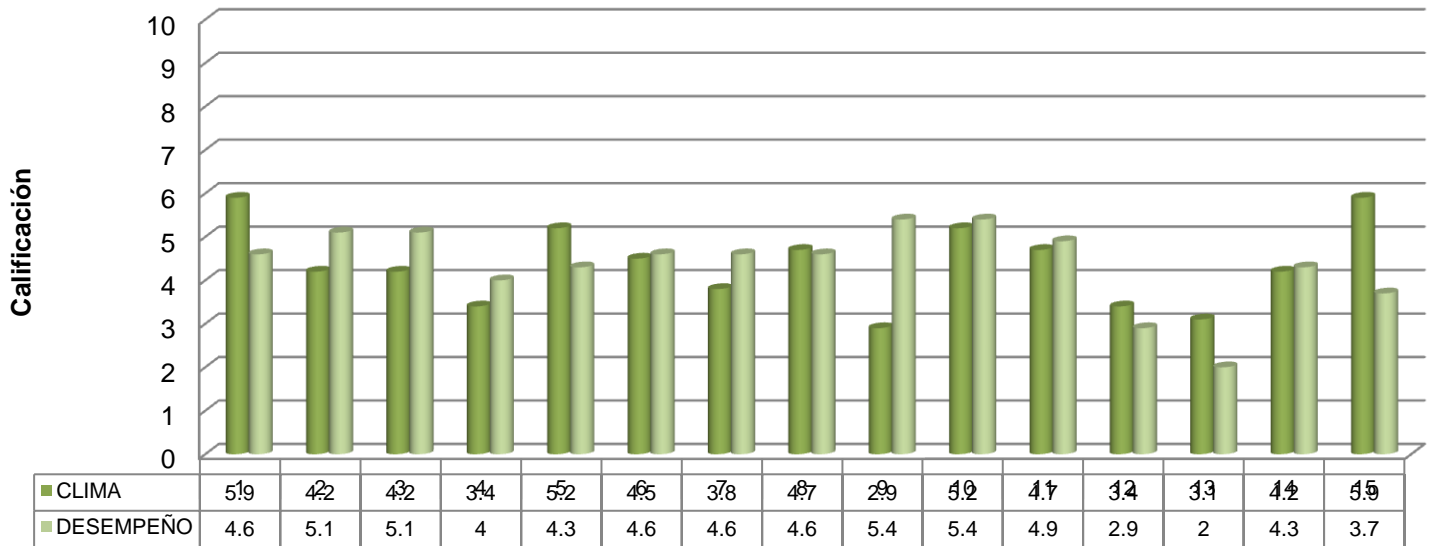


En la siguiente tabla se muestran las puntuaciones obtenidas por cada sujeto en la prueba de “Clima Laboral” y en el formulario de “Evaluación del Desempeño”, divididos por grupo positivo y negativo en función del clima que los sujetos perciben:

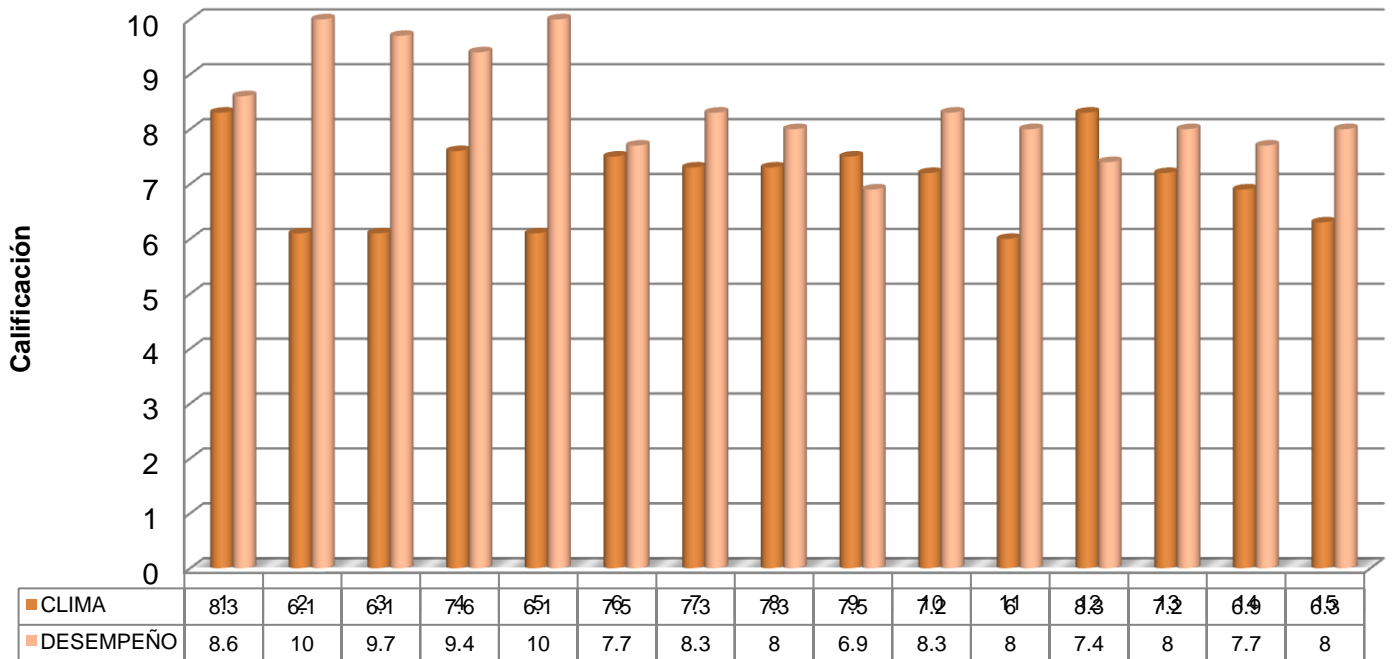
POSITIVO			NEGATIVO		
SUJETO	CLIMA	DESEMPEÑO	SUJETO	CLIMA	DESEMPEÑO
1	8.3	8.6	2	5.9	4.6
5	6.1	10	3	4.2	5.1
6	6.1	9.7	4	4.2	5.1
7	7.6	9.4	14	3.4	4
8	6.1	10	15	5.2	4.3
9	7.5	7.7	19	4.5	4.6
10	7.3	8.3	20	3.8	4.6
11	7.3	8	21	4.7	4.6
12	7.5	6.9	22	2.9	5.4
13	7.2	8.3	24	5.2	5.4
16	6	8	26	4.7	4.9
17	8.3	7.4	27	3.4	2.9
18	7.2	8	28	3.1	2
23	6.9	7.7	29	4.2	4.3
25	6.3	8	30	5.9	3.7

Estos resultados son representados gráficamente a continuación:

RELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL NEGATIVO CON DESEMPEÑO LABORAL



RELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO CON DESEMPEÑO LABORAL



A fin de comprobar las hipótesis establecidas se aplicó la prueba estadística T de Student.

Para el análisis de resultados se tomó como criterio un alfa= 0.05 y 28 grados de libertad para varianzas iguales de la tabla T de Student.

El análisis estadístico arrojó los siguientes resultados:

DESEMPEÑO LABORAL

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	8.4	4.36666667
Varianza	0.91	0.86095238
Observaciones	15	15
Varianza agrupada	0.88547619	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	28	
Estadístico t	11.7383297	
P(T<=t) una cola	1.2508E-12	
Valor crítico de t (una cola)	1.70113091	
P(T<=t) dos colas	2.5016E-12	
Valor crítico de t (dos colas)	2.04840711	

La variable 1 corresponde a las calificaciones obtenidas en evaluación de desempeño por el grupo que percibe clima laboral positivo y la variable 2 corresponde a las calificaciones obtenidas por el grupo de clima negativo

Como puede observarse la Hipótesis Nula se Rechaza. Lo que implica que existen diferencias significativas en el desempeño de los colaboradores que perciben un clima organizacional positivo y en aquellos que perciben un clima organizacional negativo.

Adicionalmente se analizó cada factor evaluado en el instrumento de Evaluación del Desempeño en los dos grupos de estudio. (Clima positivo y Negativo), como se muestra a continuación

PRODUCCIÓN

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	7.866666667	4.666666667
Varianza	3.123809524	2.666666667
Observaciones	15	15
Varianza agrupada	2.895238095	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	28	
Estadístico t	5.150370452	
P(T<=t) una cola	9.19287E-06	
Valor crítico de t (una cola)	1.701130908	
P(T<=t) dos colas	1.83857E-05	
Valor crítico de t (dos colas)	2.048407115	

Lo que nos muestra que si existe diferencia significativa en cuanto a producción se refiere, entre los colaboradores que perciben un clima organizacional positivo y los que perciben uno negativo.

CALIDAD

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	8.4	4.666666667
Varianza	1.257142857	2.095238095
Observaciones	15	15
Varianza agrupada	1.676190476	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	28	
Estadístico t	7.897065047	
P(T<=t) una cola	6.66804E-09	
Valor crítico de t (una cola)	1.701130908	
P(T<=t) dos colas	1.33361E-08	
Valor crítico de t (dos colas)	2.048407115	

Lo que nos muestra que si existe diferencia significativa en cuanto a calidad se refiere, entre los colaboradores que perciben un clima organizacional positivo y los que perciben uno negativo.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	8.533333333	4.666666667
Varianza	2.552380952	3.238095238
Observaciones	15	15
Varianza agrupada	2.895238095	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	28	
Estadístico t	6.223364296	
P(T<=t) una cola	5.02745E-07	
Valor crítico de t (una cola)	1.701130908	
P(T<=t) dos colas	1.00549E-06	
Valor crítico de t (dos colas)	2.048407115	

Lo que nos muestra que si existe diferencia significativa en cuanto a conocimiento del trabajo se refiere, entre los colaboradores que perciben un clima organizacional positivo y los que perciben uno negativo.

COOPERACIÓN

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	8.4	4.533333333
Varianza	1.828571429	2.552380952
Observaciones	15	15
Varianza agrupada	2.19047619	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	28	
Estadístico t	7.154809875	
P(T<=t) una cola	4.35827E-08	
Valor crítico de t (una cola)	1.701130908	
P(T<=t) dos colas	8.71655E-08	
Valor crítico de t (dos colas)	2.048407115	

Lo que nos muestra que si existe diferencia significativa en cooperación entre los colaboradores que perciben un clima organizacional positivo y los que perciben uno negativo.

COMPRESIÓN DE SITUACIONES

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	8.533333333	4.533333333
Varianza	1.40952381	2.552380952
Observaciones	15	15
Varianza agrupada	1.980952381	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	28	
Estadístico t	7.783117825	
P(T<=t) una cola	8.85559E-09	
Valor crítico de t (una cola)	1.701130908	
P(T<=t) dos colas	1.77112E-08	
Valor crítico de t (dos colas)	2.048407115	

Lo que nos muestra que si existe diferencia significativa en cuanto a la comprensión de situaciones entre los colaboradores que perciben un clima organizacional positivo y los que perciben uno negativo.

CREATIVIDAD

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	8.4	2.933333333
Varianza	1.828571429	3.352380952
Observaciones	15	15
Varianza agrupada	2.59047619	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	28	
Estadístico t	9.301723433	
P(T<=t) una cola	2.32021E-10	
Valor crítico de t (una cola)	1.701130908	
P(T<=t) dos colas	4.64041E-10	
Valor crítico de t (dos colas)	2.048407115	

Lo que nos muestra que si existe diferencia significativa en cuanto a creatividad se refiere, entre los colaboradores que perciben un clima organizacional positivo y los que perciben uno negativo.

CAPACIDAD DE REALIZACIÓN

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	8.666666667	4.533333333
Varianza	2.095238095	4.266666667
Observaciones	15	15
Varianza agrupada	3.180952381	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	28	
Estadístico t	6.346765879	
P(T<=t) una cola	3.61791E-07	
Valor crítico de t (una cola)	1.701130908	
P(T<=t) dos colas	7.23582E-07	
Valor crítico de t (dos colas)	2.048407115	

Lo que nos muestra que si existe diferencia significativa en cuanto a capacidad de realización entre los colaboradores que perciben un clima organizacional positivo y los que perciben uno negativo.

Como puede observarse en cada uno de estos factores si se encontraron diferencias significativas, por lo que la Hipótesis Nula se Rechaza, lo que evidencia que la percepción de clima organizacional se encuentra estrechamente vinculada con la evaluación de desempeño en general y con sus diversos factores tales como Producción, Calidad, Conocimiento del Trabajo, Cooperación, Comprensión de situaciones, Creatividad y Capacidad de Realización.

CONCLUSIÓN

El análisis efectuado evidenció que existen diferencias significativas en el Desempeño de los colaboradores que perciben un clima organizacional positivo con respecto a aquellos en que se percibe un clima organizacional negativo.

Al comparar las graficas de relación entre el clima y el desempeño en el capítulo 6, se puede observar claramente y comprobar la hipótesis de investigación a simple vista. Sin embargo la simple vista no lo es todo de tal forma que al leer los resultados tras el análisis estadístico se comprobó completamente la hipótesis de investigación.

A partir de los resultados de la presente investigación, se puede concluir que la importancia de un clima organizacional positivo es máxima y tal como lo menciona Luc Brunet, (1987) descrito en el primer capítulo, en su punto 1.3, el clima debe ser evaluado individual y periódicamente pues usualmente una empresa tiene tantos climas como departamentos, como lo muestra el cuadro de calificaciones representado en el capítulo seis.

Los hallazgos de la presente investigación confirman la aseveración de Rensis Likert, (1976) en cuanto a que el comportamiento administrativo y las condiciones generales de la organización son los causales del comportamiento de los colaboradores, tal como se describe en el punto 1.4 de la presente investigación.

Cabe indicar, por otro lado que, en el caso particular de la Dirección del Servicio Profesional de Carrera de la STPS, y en base al análisis de los resultados obtenidos de la investigación y de la observación directa, en cuanto a la forma peculiar en que se relacionan los empleados con su jefe, se concluye que dicha dirección en general, presenta un clima de Tipo Autoritario – Explotador, ya que se percibe que las autoridades no tienen confianza en sus colaboradores, y éstos trabajan con incertidumbre y temor. Además de que pocos operativos son tomados en cuenta para decisiones de la organización y la interacción entre niveles operativos y mandos medios es casi nula. Situación de la que habla Luc Brunet al describir la teoría de Likert.

En base a la observación durante la aplicación y de acuerdo al conocimiento de la población, se puede considerar que la evaluación del desempeño en algunos casos sufrió de error de halo, sobre el cual González M. Olivares (1999), considera que es una tendencia que muestra el evaluador al momento de calificar a cada uno de sus colaboradores, es decir que a un colaborador que siempre trabaja bien lo califican en todo bien sin analizar cada reactivo de la evaluación y de igual forma a la inversa. Error que se describe en el punto 2.8.6 del segundo capítulo. Lo que sugiere posible falta de interés por parte de algunos de los superiores jerárquicos a la hora de evaluar a cada subordinado, representando sus calificaciones por factor en función de una sola valoración.

En general, los resultados obtenidos permiten establecer que, un clima positivo está asociado con un alto desempeño por parte del colaborador y que seguramente eso se verá reflejado en los resultados globales del departamento e incluso de la organización.

Otros estudios han enfatizado la importancia del clima organizacional y su relación con otros factores como el desempeño laboral, sin embargo todos son estudios realizados en instituciones y empresas privadas. En este sentido, la presente investigación fue realizada en una empresa pública, y contrario a lo que la mayoría de la gente piensa con respecto al gobierno, se descubrió que las empresas o instituciones públicas al igual que las privadas están conformadas por personas que no solo se sientan y reciben su pago y prestaciones, sino que son trabajadores con las mismas necesidades organizacionales para el correcto desarrollo de la dirección o departamento al que pertenecen. Y que a pesar de que los servidores públicos son encasillados por la población como personas frías y deshumanizadas, se muestra que también en las dependencias de gobierno el clima laboral positivo puede repercutir en el desempeño del trabajador.

Por otra parte, es importante señalar que, si bien existen investigaciones sobre la relación de clima organizacional y desempeño laboral que muestran resultados semejantes a los obtenidos en esta investigación, en el presente trabajo se analizan factores adicionales que permiten comparar los resultados obtenidos en

cada factor del desempeño laboral, como lo son la producción, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de situaciones, creatividad y capacidad de realización.

En conclusión, y a partir de los resultados obtenidos por la presente investigación se sugiere que toda organización debe procurar un clima organizacional positivo en sus colaboradores a través de la capacitación, reconocimiento, un correcto liderazgo por parte de los superiores jerárquicos, motivación, justa remuneración y una buena comunicación. Para valorar si dichos factores están siendo manejados correctamente en la organización es muy recomendable elaborar una evaluación del desempeño y un análisis de clima organizacional periódicamente.

Por último, es importante hacer mención de algunas limitaciones con las que se enfrentó la investigación, en cuanto al tamaño de la población, la población fue solo de 30 sujetos por lo que las posibilidades de encontrar variación y datos importantes en el análisis estadístico se redujeron, e impidieron la posibilidad de generalizar

En cuanto al instrumento, posiblemente también pueda considerarse una limitación el hecho de que se empleo la prueba diseñada por otra dependencia gubernamental, lo que quizá pudo haber generado sesgo en los resultados.

En este sentido, se recomienda que para futuras investigaciones sobre el tema se considere una población mayor y que las pruebas aplicadas sean algunas ya propuestas por los autores para prevenir la aparición de sesgos en los resultados. Cabe mencionar que los estudios en el ámbito laboral en empresas públicas no han sido suficientes, y curiosamente las empresas públicas afectan más a los ciudadanos que las privadas.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Brunet, Luc. (1987) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Ed. Trillas.
- 2) Chiavenato, Idalberto. (1994) Administración de Recursos Humanos. Ed. McGrawHill.
- 3) Chiavenato, Idalberto. (1993) Iniciación a la Administración de Personal. Ed. McGrawHill.
- 4) Chiavenato, Idalberto. (2000) Administración de recursos Humanos. Ed. McGrawHill.
- 5) Chiavenato, Idalberto. (2002) Gestión del Talento Humano. Ed. McGrawHill.
- 6) Dessler, Gary. (1994) Administración de Personal. Ed. Prentice Hall.
- 7) Fremont E. James E. (1970) Organización and Management. Ed. McGrawHill.
- 8) González M. Olivares S. (1999) Comportamiento Organizacional. Ed. CECSA.
- 9) Grados Jaime A. (1980) Calificación de Méritos. Ed. Trillas.
- 10) Ivancevich J. Konopaske R. Matteson M. (2006) Comportamiento Organizacional. Ed. Mc Graw Hill.
- 11) Latner, Joel. (2000) Fundamentos de la Gestalt. Ed. Cuatro Vientos.
- 12) Likert, Rensis. (1976) New Ways of Managing Conflict. Ed. Mc Graw Hill.
- 13) Litwin y Stinger. (1968) Clima Organizacional en Internet Iscon.
- 14) Robbins S P. (2004) Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson.
- 15) Robbins S P. (1998) Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson.