



**UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.**



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL  
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN  
LAS ORGANIZACIONES**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A:**

**KARIME YAMILLE ARREDONDO FERNÁNDEZ**

**ASESOR DE TESIS:  
LIC. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## DEDICATORIAS.

*A Dios, por permitirme concluir mis estudios a nivel licenciatura, así como guiar y cuidar de mi cada día.*

*A mis padres, por todo su apoyo y ser mi respaldo día y noche, por acompañarme en este largo camino y jamás soltarme. Por su amor, su comprensión y cuidado.*

*A mi novio, por ser quien me motivó a lo largo de mi carrera y ha estado incondicionalmente para mí en todo momento, por nunca soltarme y por sacarme una sonrisa todo el tiempo.*

*A la mejor amiga que Dios puso en mi camino, mi confidente, mi hermana, Angie. Por ser un soporte para mí, por su amor y apoyo incondicional.*

*A mi director de facultad, el Lic. Raúl de Jesús Ocampo Colín, porque a lo largo de la carrera me brindó su apoyo en todas y cada una de las situaciones que se me presentaran tanto a mí, como a mis compañeros.*

*A mis perritos, especialmente a manchitas, quien ha estado conmigo sin falta en los días de estrés mientras realizo mi tesis, por todo su cariño, por cuidarme y por hacerme inmensamente feliz.*

## AGRADECIMIENTOS.

*A Dios, por darme fortaleza y salud para seguir adelante. Y por guiar mi camino.*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México, gracias por haberme brindado la beca de UNAM SI y permitirme cursar mi carrera sin preocupaciones.*

*A la Universidad de Sotavento, me siento orgullosa de haber formado parte de esta grandiosa institución.*

*A mis profesores, por sus conocimientos compartidos en mi trayectoria por la universidad, por siempre resolver mis dudas, por dar lo mejor de ellos en cada clase.*

*A mi Director de Facultad, el Licenciado Raúl. Gracias por todo su apoyo hacia mi persona, por siempre estar.*

*A una de mis personas favoritas, Angie. Gracias por todo tu apoyo y por tus palabras de aliento todo el tiempo. Por tu amor, por nunca soltarme y ser la hermana que tanto tiempo le pedí a la vida.*

*A mi compañero de aventuras, Eduardo. Gracias por nunca soltarme y hacer mis días menos complicados, por todo tu amor y apoyo. Por hacerme muy feliz.*

*A mis Padres y hermanos, gracias por confiar en mí, por darme palabras de aliento y motivarme todo el tiempo, por su apoyo y cariño.*

*Sin ustedes nada de esto sería posible. GRACIAS.*

# ÍNDICE

|  |          |
|--|----------|
| <b>DEDICATORIAS</b> .....  | <b>2</b> |
| <b>AGRADECIMIENTOS</b> .....   | <b>3</b> |
| <b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....  | <b>6</b> |
| 1.1 Resumen.....   | 7        |
| 1.2 Delimitación del tema.....   | 8        |
| 1.3 Planteamiento del problema.....  | 8        |
| 1.4 Justificación del tema.....  | 8        |
| 1.5 Objetivos.....   | 8        |
| 1.5.1 Objetivo general:.....   | 8        |
| 1.5.2 Objetivos específicos:.....  | 8        |
| <b>CAPÍTULO 2: EL CLIMA LABORAL</b> .....  | <b>9</b> |
| 2.1 Antecedentes del clima laboral.....  | 9        |
| 2.1.1 El clima laboral desde la perspectiva histórica de algunos modelos explicativos..... | 10       |
| 2.2 Definición del clima laboral.....  | 15       |
| 2.3 Características del clima laboral.....   | 17       |
| 2.4 Importancia de conocer el clima laboral en una organización.....                       | 18       |
| 2.5 Dimensiones del clima laboral.....   | 19       |
| 2.5.1 Adaptación.....  | 19       |
| 2.5.2 Estructura.....  | 19       |
| 2.5.3 Recompensa.....  | 19       |
| 2.5.4 Cooperación.....   | 19       |
| 2.5.5 Equilibrio emocional.....  | 19       |
| 2.5.6 Conflictos.....  | 20       |
| 2.6 Factores que influyen en el clima laboral.....   | 20       |
| 2.6.1 Comunicación.....  | 20       |
| 2.6.2 Colaboración.....  | 20       |
| 2.6.3 Liderazgo.....   | 20       |
| 2.6.4 Carrera profesional.....   | 20       |
| 2.6.5 Satisfacción en el puesto de trabajo.....  | 20       |
| 2.6.6 Condiciones.....   | 21       |
| 2.6.7 Implicación.....   | 21       |
| 2.6.8 Organización.....  | 21       |
| 2.6.9 Reconocimiento.....  | 21       |
| 2.6.10. Remuneraciones.....  | 21       |
| 2.6.11 Igualdad.....   | 22       |
| 2.6.12 Otros factores.....   | 22       |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.7 Tipos de clima laboral .....   | 23        |
| 2.7.1 Autoritario .....  | 23        |
| 2.7.2 Paternalista.....  | 23        |
| 2.7.3 Consultivo .....   | 23        |
| 2.7.4 Participativo .....  | 23        |
| 2.7.5 Clima psicológico.....   | 24        |
| 2.7.6 Clima agregado .....   | 24        |
| 2.7.7 Clima colectivo .....  | 24        |
| 2.8 Repercusiones de un clima laboral negativo.....                      | 25        |
| 2.9 Buenas prácticas en la mejora del clima laboral. ....                | 26        |
| 2.10. Teorías sobre el clima laboral. ....                               | 29        |
| 2.10.1 Teorías sobre el Clima Laboral de McGregor .....                  | 29        |
| 2.10.2 Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965) .....          | 30        |
| 2.10.3 Teoría de los Factores de Herzberg.....                           | 31        |
| 2.10.4 Teoría de Francis Cornell.....                                    | 31        |
| 2.10.5 Teoría de McClelland y Atkinson.....                              | 31        |
| 2.10.6 Teoría estructuralista de Forehand y Gilmer.....                  | 32        |
| <b>CAPÍTULO 3: DESEMPEÑO LABORAL .....</b>                               | <b>33</b> |
| 3.1 Definición de desempeño laboral.....                                 | 33        |
| 3.2 Dimensiones del desempeño laboral .....                              | 34        |
| 3.3 Medición del desempeño laboral.....                                  | 38        |
| 3.3.1 Definición de medición del desempeño.....                          | 38        |
| 3.3.2 Qué aspectos evaluar para medir el desempeño laboral.....          | 39        |
| 3.3.3 Técnicas para evaluar el desempeño laboral. ....                   | 40        |
| 3.3.4. Por qué evaluar el desempeño laboral.....                         | 41        |
| 3.3.5 Ventajas de medir el desempeño laboral .....                       | 42        |
| <b>CAPÍTULO 4: RELACIÓN ENTRE CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL.....</b> | <b>43</b> |
| 4.1 La importancia del conocimiento de la empresa.....                   | 43        |
| 4.2 Consecuencias de un mal clima laboral. ....                          | 44        |
| 4.3 Clima laboral y su relación con el desempeño laboral.....            | 46        |
| <b>CONCLUSIÓN .....</b>  | <b>48</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. ....</b>                                  | <b>51</b> |

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.**

El presente trabajo se desarrolla para determinar la relación existente entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores en las organizaciones.

El clima laboral es de suma importancia para un buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro y fuera de ella. También puede ser un factor de discusión e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que inciden diariamente en el desempeño de la misma.

Trabajar en un ambiente agradable se ha convertido en un factor tan importante y fundamental para las organizaciones que cuando este falla, no hay beneficios laborales ni compensación económica que logre que los subordinados se sientan bien en la organización, ocasionando insatisfacción de los trabajadores, bajo rendimiento, un mal desempeño laboral o bien, la fuga del buen capital humano que existe.

En el primer capítulo de este trabajo se da a conocer un resumen del tema principal, así como su justificación y los objetivos que se pretenden cumplir.

En el segundo capítulo se aborda el tema principal de este trabajo, el cual es el clima laboral, que comienza con los antecedentes de esta variable, su definición, características y su importancia. Posteriormente sus dimensiones y los factores que le influyen. Después se definen los tipos de clima laboral y las buenas prácticas que hay que llevar a cabo para lograr un ambiente laboral.

En el tercer capítulo de este trabajo se desarrolla el tema de Desempeño laboral, el cual es la variable que queremos comprobar que se relaciona directamente con el clima laboral. Se aborda su concepto, sus dimensiones, aspectos a evaluar para medirlo, así como las técnicas para evaluarlo y las ventajas de medirlo.

En el cuarto capítulo comprobamos la relación existente entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores en las organizaciones, y se hace mención lo importante que es conocer a la empresa en la que se trabaja y las consecuencias que trae consigo un clima laboral negativo.

## **1.1 Resumen.**

La necesidad del estudio del clima laboral surge a raíz de ver si los trabajadores se sienten bien con respecto al bienestar psicológico, físico y material y, si están satisfechos en gran medida, estarán satisfechos también los clientes externos a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la organización.

Mantener un clima organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a cumplimentar la misión de la organización. El clima laboral es un elemento importante para las organizaciones, ya que se relaciona mucho con las condiciones a las cuales están expuestos los trabajadores cuando ejercen sus actividades.

Se considera que al lograr un equilibrio en el clima laboral los servidores trabajan de una manera más eficaz, hay más sentimiento de satisfacción, compromiso con la organización, sentimiento de pertenencia, etc. Y esto hace que se brinde un mejor servicio al cliente externo proyectando a su vez una mejor imagen a la organización.

Conocer el clima organizacional es importante ya que de esta manera podemos saber cuál es la realidad en la situación que trabaja el recurso humano, esta se trasmite por medio de la prestación de servicios y el desempeño en las productividades, como resultado se obtiene la satisfacción del consumidor.

La calidad del ambiente laboral influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en su productividad. La suma de estos aspectos da como resultado el éxito de la empresa.



## **1.2 Delimitación del tema**

Clima laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores en las organizaciones.

## **1.3 Planteamiento del problema**

¿Cuál es la importancia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores en las organizaciones?

## **1.4 Justificación del tema**

La presente investigación es de suma importancia ya que busca la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores en las organizaciones. Además de determinar los factores que influyen debido a que el clima laboral tiende a ser ignorado por la mayoría de las organizaciones, ya que dan por hecho que, si se les proporcionan las herramientas básicas a sus empleados para desarrollar su trabajo, esto será suficiente para que se desempeñen adecuadamente.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general:**

Comprender la importancia del clima laboral y cómo influye en los resultados dentro de las organizaciones.

### **1.5.2 Objetivos específicos:**

- Conocer las generalidades del clima laboral y los tipos que se presentan en las organizaciones.
- Analizar la importancia del clima laboral dentro de las organizaciones.
- Identificar el trabajo en una organización de acuerdo al clima laboral que hay dentro de ella.
- Relacionar el clima laboral con el desempeño de los trabajadores en las organizaciones.

## **CAPÍTULO 2: EL CLIMA LABORAL.**

### **2.1 Antecedentes del clima laboral.**

Han pasado cerca de cien años desde que en 1924 Elton Mayo comenzara a interrogarse acerca de qué elementos podían contribuir a mejorar el bienestar productivo de las organizaciones. Durante cerca de diez años (1924-1933) su actividad investigadora se centró principalmente en la Western Electric Co., estudiando el comportamiento de los trabajadores ante una serie de situaciones más o menos singulares.

Los llamados Estudios de Hawthorne pusieron de manifiesto como el clima de una organización se encuentra sometido a una serie de variables y, dependiendo de su signo e intensidad, podrían repercutir en el estado emocional de las personas y, además, en los resultados económicos esperados en la organización.

Aunque no hay constancia precisa de que se hablara explícitamente de clima laboral o clima organizativo, las primeras alusiones al término de clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se encuentran recogidos poco tiempo después en los trabajos de Lewin. Algo más tarde, Fleishman (1953) retoma la interpretación sicologista y habla del concepto de clima, ligándolo al del liderazgo desde una perspectiva académica.

Desde entonces, numerosos investigadores se han acercado al siempre interesante mundo del clima laboral y no menores los intentos por caracterizarlo, sin que por el momento se pueda concluir en la preeminencia de un modelo sobre otro. Es sabida la dificultad formal que supone enunciar el concepto de clima laboral. Aun en la actualidad y casi cincuenta años después de que comenzara a caracterizarse y a intentar su formalización, no existe un grado de consenso sobre una definición al uso (Parker et al., 2003).

En general, el clima laboral se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo (Patterson et al. 2005).

Esta falta de concreción hace que existan una diversidad de términos tales como clima organizacional (Salgado et al. 1996) o clima psicológico (Tordera et al. 2007) sin olvidar el que se denomina clima laboral como conceptos convergentes.

### **2.1.1 El clima laboral desde la perspectiva histórica de algunos modelos explicativos.**

Es durante la década de los años 60 y 70 del pasado siglo, el momento en el que se producen mayor número de investigaciones sobre el significado y comprensión del estudio de clima laboral. Sin ánimo de elaborar una minuciosa cronología de las distintas aportaciones teóricas, a continuación, se señalan algunos de los principales modelos explicativos.

Para ello, las siguientes líneas proponen un recorrido cronológico a través de algunos modelos en cerca de cincuenta años por las diferentes definiciones que se han dado entorno al concepto de clima laboral.

El clásico modelo de Halpin y Croft (1963) (para algunos el primer modelo formalizado explicativo de clima laboral, bien es cierto que referido al ámbito educativo) destaca en su terminología el concepto “spirit” que hace mención al grado en que los trabajadores perciben el modo en el que se van satisfaciendo sus necesidades y del disfrute que proporciona la labor cumplida. Junto a este aspecto, también ocupa una posición central en el estudio la percepción que los trabajadores tienen del comportamiento directivo. En este sentido, temas como la cohesión y el grado de compromiso, junto al nivel relacional de la persona hacia el resto de los miembros de la comunidad resultan fundamentales en estos primeros compases explicativos en la comprensión del clima laboral.

Forehand y Gilmer (1964) definen un modelo con una clara orientación al impacto de la arquitectura organizativa (tamaño, estructura y complejidad), junto a otros como el estilo de liderazgo y la orientación hacia fines concretos, mientras que Likert (1967), en esas mismas fechas, realiza una singular aportación al conjugar una interesante amalgama de elementos explicativos del clima laboral: métodos de mando; naturaleza de las fuerzas de motivación, comunicación, interacción; toma de decisiones; fijación de objetivos y directrices; procesos

de control y todos aquellos aspectos referidos a la objetivación y perfeccionamiento de resultados.

Litwin y Stringer (1968) desarrollan un modelo que coincide parcialmente, por un lado, con el modelo de Meyer (1968), para quien además la conformidad, responsabilidad, normativa, claridad organizativa y espíritu de trabajo son elementos clave y, por otro, con el de Schneider y Bartlett (1968) con quienes coincide en el protagonismo del conflicto, si bien estos últimos además introducen como elementos explicativos otros tantos como son: el apoyo directivo y el interés por los nuevos empleados por citar solo algunos.

Friedlander y Margulies (1969), casi al tiempo en el que eclosionan otros modelos, combinan elementos de riesgo (obstáculos) junto a otros favorecedores de un clima laboral adecuado (confianza y empeño), donde además el espíritu de trabajo, la actitud y consideración son también elementos sustantivos del modelo. Ya en otro plano, mucho más alejado de los aspectos más emocionales, Payne, Pheysey, y Pugh (1971) se centran en dos ejes principales: El tipo de organización y el papel del control como garantes del desarrollo de un clima laboral satisfactorio.

En línea con lo anterior, Pritchard y Karasick (1973), tras varios ensayos, formalizan su modelo buscando una visión armonizadora de elementos aparentemente disociados en la explicación del clima laboral, apostando por otro conjunto de variables. Según éstos, entre los elementos caracterizadores del clima laboral se encuentran: La autonomía, el conflicto frente a cooperación, la estructura organizacional, los sistemas de recompensa, la relación entre rendimiento y aspectos remunerativos, el nivel de ambición, la flexibilidad e innovación, la centralización, el apoyo, junto a dos categorías tradicionalmente estudiadas en el terreno de la investigación sociológica como son las relaciones sociales y el estatus.

Payne y Mansfield (1973), definen un nuevo modelo de valoración del clima sustentándolo en un conjunto de 20 escalas de las que pueden citarse por el peso que tienen sobre el conjunto, la distancia psicológica con los líderes, el cuestionamiento de la autoridad, igualdad en el trato y la preocupación de la gerencia por la participación de los empleados.

Moos e Insel (1974) realizan una evaluación del clima auxiliándose de la Work Environment Scale (WES), evaluando diferentes dimensiones del clima organizacional. Las dimensiones

de implicación, cohesión y apoyo conforman el factor de relaciones interpersonales; las dimensiones de autonomía, organización y presión se agrupan en el factor de autorrealización; y, finalmente, las dimensiones de claridad, control, innovación y comodidad dan lugar al factor de estabilidad/cambio.

Hellriegel y Slocum (1974) emplean otro conjunto de variables, conjugando desde los aspectos “hard” (estructura; aspectos físicos; recompensa) con los “soft” (consideración; calidez y apoyo). También destacan las aportaciones realizadas por Lawler, Hall y Oldham (1974) que singularizan el escenario explicativo del clima laboral a través de una serie de aspectos como: Competencia, eficacia, responsabilidad, practicidad, concreción, riesgo e impulsividad. En suma, diferentes enfoques con el denominador común de interpretar qué se esconde tras el clima laboral en una organización más o menos compleja.

Siguiendo con este recorrido histórico, el trabajo de Gavin (1975) combina nuevamente en su explicación los obstáculos frente a las recompensas, sin olvidar el espíritu y las bondades del trabajo en equipo, la confianza en el equipo directivo, junto a los riesgos y desafíos a los que debe enfrentarse la organización.

Steers (1977), realiza una nueva apertura de enfoque al concentrar su visión sobre un conjunto de 10 variables, incluyendo en su caracterización la idea del status como categoría clave de análisis y que, desde una perspectiva sociológica, es especialmente relevante. Diez años más tarde de que Litwin y Stringer (1978) plantearan un modelo explicativo, proponen una nueva versión, poniendo el acento en nueve dimensiones. Además de la estructura organizativa y el régimen de conflictos, se menciona la responsabilidad personal, aspectos remunerativos, desafíos, relaciones sociales, cooperación, cumplimiento de estándares e identificación con la organización.

James y Sells (1981) definen un modelo, a partir de una importante revisión de la literatura, depositando una especial atención en el terreno de las percepciones de los trabajadores, destacando como elementos explicativos cinco grandes escenarios: el relacionado con las características propias del puesto de trabajo, el rol o papel laboral desarrollado, las particularidades sobre las que se construye el liderazgo, el trabajo en equipo y las características propias de la organización, lo que de algún modo sugiere la presencia de la cultura organizativa como elemento transversal del análisis.

Quinn y Rohbraugh (1983) en un sencillo modelo pero de gran potencia explicativa, menciona dos ejes caracterizadores de las organizaciones: La flexibilidad (descentralización-diferenciación) frente al control (centralización-integración) y la orientación interna (procesos y empleados) frente a la orientación externa (entorno). La combinación de estas dos dimensiones genera cuatro orientaciones del clima organizacional basado en: apoyo, innovación, reglas y metas.

Nuevamente, y en un intento por sintetizar buena parte de la literatura al uso, Glick (1985) propone un modelo reintegrador de diferentes dimensiones explicativas del clima laboral mencionando: La confianza en el superior, la consideración, la comunicación, la distancia psicológica al líder, la apertura o flexibilidad mental, la orientación al riesgo, la equidad y la calidad de servicio y atención.

Por otro lado, Koys y Decosttis (1991) profundizan en otras variables con un marcado rango psicológico y que parecen constituirse en un importante catálogo competencial para la organización: Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. En este sentido, queda abierta una nueva línea de investigación donde las competencias se ponen al servicio de la explicación del clima laboral (Olaz, 2009a)

Sería el año siguiente cuando entre la literatura anglosajona se abre paso por méritos propios el estudio de Álvarez (1992) quien sistematiza el clima laboral a través de un extenso abanico de categorías: Valores colectivos; posibilidades de superación y desarrollo; recursos materiales y ambiente físico; retribución material y moral; estilos de dirección; sentimientos de pertenencia; motivación y compromiso; resolución de quejas y conflictos; relaciones humanas, relaciones jefes-subalternos; control y regulaciones; estructura organizativa y diseño del trabajo.

Posteriormente Glendon, Stanton y Harrison (1994) también profundizan en la definición de un modelo de clima laboral, en el que se puede hacer una lectura de influencia auditora al incluir variables de control como son: presión de trabajo, investigación de incidentes y desarrollo de procedimientos, adecuación de los mismos, comunicación y entrenamiento, nivel de relaciones, políticas de seguridad y procedimientos.

Anderson y West (1998) en una línea explicativa más sintética, construyen una escala de ítems como resultado de la visión, seguridad participativa, orientación a la tarea e innovación.

Goleman (2000), aunque severamente denostado por muchos y posiblemente más enfocado hacia el terreno de cómo potenciar y gestionar el caudal de las relaciones humanas, no pierde la oportunidad de reflexionar acerca del papel del liderazgo en las organizaciones y su impacto en el clima de trabajo. Más concretamente, analiza las características que concurren en el líder y, de algún modo, el impacto que ello puede representar en el clima organizativo. En este sentido, se mencionan 19 factores agrupados en 4 grandes ejes: conciencia de sí mismo (del líder), autogestión, conciencia social y habilidades sociales.

Uno de los trabajos más curiosos es el proporcionado por Davidson et al (2001), quien analiza el clima en los hoteles australianos de alta gama, proponiendo varias dimensiones de análisis: liderazgo, espíritu profesional, conflicto, presión organizativa, autonomía, cumplimiento de estándares, aspectos cooperativos y la necesidad del desarrollo del trabajo en equipo.

Parker et al. (2003) a través de un ambicioso meta-análisis estudia y analiza un importante número de investigaciones sobre el clima a nivel mundial, fruto del cual señala las categorías explicativas que con más frecuencia aparecen en los estudios y que, por tanto, pueden indicar la importancia que los diferentes investigadores conceden a determinadas variables: el líder, el grupo de trabajo, la organización, el rol que se desempeña, el trabajo en sí mismo, la satisfacción en el trabajo, la motivación, el desempeño y otras actitudes hacia el trabajo.

En línea con el trabajo anterior, Patterson (2005) en un intento más por categorizar el clima laboral, realiza un completo inventario revisando buena parte de la literatura precedente. Resultado de este análisis bibliográfico propone las siguientes variables explicativas: autonomía, supervisión, integración, preocupación por el empleado, desarrollo de habilidades, esfuerzo, reflexión, innovación, flexibilidad, visión externa de la organización, metas, presión, calidad, feedback en el desempeño del puesto, eficiencia, cumplimiento de aspectos relacionados con la tradición, afecto, satisfacción y dedicación en el trabajo.

Muñoz-Seco, (2006) lidera una interesante investigación examinando la vinculación existente entre la calidad de vida profesional y el clima organizativo a través de dos cuestionarios en el ámbito sanitario, resaltando entre sus principales conclusiones que el clima influye en la calidad de vida profesional, especialmente en la motivación y el apoyo directivo; el compromiso mejora la motivación intrínseca y la valoración del apoyo directivo mejora si lo hacen la cohesión y el trabajo en equipo.

Björnberg y Nicholson (2007) introduce nuevos elementos de análisis en los que el componente intergeneracional supone un valor añadido a la comprensión del clima, algo que quizás hasta este momento no ha quedado recogido como hubiera sido deseable. Ya más cercanos en el tiempo, Araujo (2011), apuestan por la evaluación psicométrica de un instrumento de clima organizacional orientado a la generación de informaciones relevantes que permitan la puesta en práctica de la estrategia empresarial. En este sentido, el estilo gerencial, el reconocimiento, la autonomía, el entusiasmo-apoyo, la recompensa y la innovación se constituyen en elementos claves de análisis.

Como puede apreciarse, cada uno de estos modelos explicativos no son sino expresión del particular modo en el que los diferentes investigadores han puesto el acento en el siempre legítimo interés de explicar que es el clima laboral.

## **2.2 Definición del clima laboral.**

Las primeras publicaciones relacionadas con este tema datan desde la segunda mitad del siglo XX. Múltiples han sido los esfuerzos de diversos investigadores por definirlo y es a partir de la década de los 80 que se nota un renacimiento en los aportes a este fenómeno. Hoy en día, estudios de este tipo son realizados anualmente en diversas empresas del mundo.

Con el paso de los años se le han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí. Un primer enfoque señala el predominio de los factores organizacionales, donde el clima es resultante del conjunto de factores con los cuales el individuo trabajador se vincula e interactúa y que forman los estímulos organizacionales que tienen lugar en la organización, basado en características externas a este, las que se vivencian tal y como son percibidas.



En este enfoque se destacan *Katz y Kahn*, quienes consideran que el clima es la resultante de un número de factores de la organización, vista esta como globalidad, y que se expresan en su cultura global.

*Forehand y Gilmer* consideran el clima como un conjunto de características que describen una organización.

“... Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, aunque comparta una connotación de continuidad. (Irondo:2007)

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.” (Navarro:2006).

Por otro lado, el autor Escat (2007) nos menciona que se deben de distinguir dos sentidos del clima laboral, por una parte, el clima en sentido meteorológico que entendería el clima como: el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del “tiempo que hace”, sino de las peculiaridades del “tiempo que predomina” en una zona o lugar.

El clima laboral no es tangible más es claramente visible en la manera en que se interrelacionan los empleados de una empresa y que, al mismo tiempo se evidencia en la manera en que ejecutan sus actividades cotidianas en su lugar de trabajo. Podemos decir que afecta y se ve afectado por los sucesos ocurridos dentro de la organización.

Robbins y Coulter (2013), mencionaron que el clima laboral “significa estar en constante participación dentro de la empresa, lograr que los colaboradores sientan y experimenten como es el ambiente que se vive dentro de la organización” (p. 90).

Los autores nos mencionan que toda empresa debe contar con buen clima laboral, es decir mostrar estabilidad, seguridad e integración dentro del mismo. El ambiente de trabajo es muy importante para el recurso humano, ya que nos ayuda al crecimiento y éxitos a la organización. Por otro lado, cabe mencionar que la calidad del clima laboral se encuentra estrechamente relacionada al manejo social de los directivos y las estrategias del liderazgo empresarial.

### **2.3 Características del clima laboral**

Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento. Este juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Podemos resaltar estas principales características:

- Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo.
- Tiene cierta permanencia.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos, etc.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

## **2.4 Importancia de conocer el clima laboral en una organización**

Hoy en día, el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores ya que regularmente se invierten más de ocho horas diarias conviviendo con los compañeros de trabajo. Debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan con factores que pueden ser cambiados de manera interna, es importante conocer el ambiente que existe dentro de una organización. Una forma de conocer dicho ambiente, es mediante el clima laboral, ya que al contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo, los trabajadores de cualquier organización serán de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos. El análisis del clima laboral permite detectar factores que afecten de manera positiva o negativa la productividad.

El ambiente en que se desempeñan los trabajadores y las percepciones que tienen estos sobre su entorno laboral, es un tema de marcada importancia para casi todas las organizaciones, las cuales encaminan esfuerzos para su mejoramiento continuo, en aras de lograr el aumento de la productividad, dedicando empeño al potencial humano y la calidad de los servicios.

La exigencia de un clima organizacional favorable permite que los trabajadores produzcan y se sientan a gusto con la labor que realizan, un estudio sobre este brindará retroalimentación en todos los procesos que influyen en el comportamiento de la organización, posibilitando dictar cambios y acometer acciones para mejorar el sentir y la conducta de los individuos.

La calidad del clima laboral es sumamente importante para la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en su productividad. Cuando los empleados se encuentran satisfechos realizan su trabajo de manera eficiente, y por lo tanto, la productividad de la empresa aumenta.

## **2.5 Dimensiones del clima laboral.**

### **2.5.1 Adaptación.**

Hernández (2011), menciona que “Adaptación es un concepto que está entendido como la acción y el efecto de adaptar o ser flexible, un verbo que hace referencia a la acomodación o ajuste de algo respecto a otra cosa” (p.20).

Una parte fundamental que debe existir dentro de las empresas, es que los trabajadores estén totalmente adaptados, para que así puedan desarrollar sus labores eficientemente, por lo contrario, solo se generara renuncias voluntarias y desmotivaciones. Indicadores de adaptación.

### **2.5.2 Estructura**

Es la percepción que tienen 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.

### **2.5.3 Recompensa**

Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño en su trabajo, priorizando los premios y no los castigos.

### **2.5.4 Cooperación**

Es el espíritu de ayuda de parte de los miembros de una organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

### **2.5.5 Equilibrio emocional.**

Hernández (2011), infiere que “es la capacidad de asumir y sostener cualquier posición del cuerpo contra la ley de la gravedad, así buscando la estabilidad” (p.50).

El equilibrio emocional, es contener nuestros sentidos totalmente controlado de forma razonable, y poder realizar reacciones moderadas.

## **2.5.6 Conflictos**

Son las discrepancias que pueden surgir dentro de la organización, y tengan un nivel de opinión alto para dar soluciones a estas.

## **2.6 Factores que influyen en el clima laboral**

### **2.6.1 Comunicación**

La comunicación, es un componente vital en cualquier organización para promover un clima laboral saludable, mediante el establecimiento de normativas y estrategias acompañadas con las tecnologías de la información y la comunicación TIC, de forma oportuna y pertinente.

### **2.6.2 Colaboración.**

Promueve el clima laboral mediante el compañerismo, la solidaridad y el sentido de colaboración en sí mismo.

### **2.6.3 Liderazgo.**

El liderazgo, es un factor que permite la orientación y direccionamiento de los esfuerzos del personal, hacia la consecución de los objetivos departamentales y organizacionales. Un buen líder, por ende, debe poseer características que favorezcan la integración del grupo y la potencialización de las habilidades individuales.

### **2.6.4 Carrera profesional.**

El factor Carrera profesional, indica el nivel mediante el cual el empleado se siente motivado, hacia la promoción de su labor dentro de la empresa y por lo cual incrementará sus actitudes proactivas para el desarrollo de sus actividades.

### **2.6.5 Satisfacción en el puesto de trabajo.**

La satisfacción laboral es el estado de bienestar y felicidad de una persona en relación al desempeño en el espacio de trabajo y su entorno.

Es un gran determinante en la productividad y buen funcionamiento dentro de una empresa.

### **2.6.6 Condiciones.**

Este factor considera cuestiones generales, como la satisfacción del empleado no solo en su puesto de trabajo, sino con la empresa en general, la sensación de pertenencia dentro de la misma y el bienestar generado por la oportunidad laboral brindada.

### **2.6.7 Implicación.**

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Es muy importante saber, que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y, sin unas condiciones laborales aceptables.

### **2.6.8 Organización.**

La organización hace referencia a, si existen o no, métodos operativos y establecidos de organización del trabajo, como pueden ser los procesos productivos, así, como si se trabaja aisladamente o, la empresa promueve equipos de trabajo.

### **2.6.9 Reconocimiento.**

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo, estableciendo premios anuales para los mejores. Por lo que estaría bien, trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo a aquel que lo merece. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

### **2.6.10. Remuneraciones.**

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe.

Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento.

Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles, generando un ambiente hacia el logro y fomentando el esfuerzo.

### **2.6.11 Igualdad.**

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos.

El amiguismo y la falta de criterio, ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

### **2.6.12 Otros factores.**

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera. También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de varios que coexisten simultáneamente. Así, un departamento dentro de una organización, puede tener un clima excelente, mientras que en otro departamento, el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente. Resumiendo, el clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres.

En general, los cuestionarios que tratan de diagnosticar el clima laboral en la empresa, suelen tratar aspectos como:

- Motivación en el trabajo.
- Posibilidades de creatividad e iniciativa.
- Trabajo en equipo.
- Relaciones verticales y horizontales entre trabajadores y jefes

## **2.7 Tipos de clima laboral.**

### **2.7.1 Autoritario**

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

### **2.7.2 Paternalista**

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

### **2.7.3 Consultivo**

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

### **2.7.4 Participativo**

Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.



### **2.7.5 Clima psicológico**

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, la estructura, la cultura y las interacciones sociales.

Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que el ambiente próximo de un individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

### **2.7.6 Clima agregado**

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

### **2.7.7 Clima colectivo**

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

## **2.8 Repercusiones de un clima laboral negativo.**

Aunque fácilmente imaginables las consecuencias que pueden derivarse de un clima laboral negativo, recaen sobre tres protagonistas: el individuo, el grupo y la organización.

En cuanto al individuo, el impacto psicológico puede ir desde la lógica insatisfacción y ausencia de motivación, al burnout como cristalización de un ciclo larvado en el tiempo. En otros casos, cuando la situación es de una mayor intensidad y las circunstancias parecen quedar fuera de control, es cuando pueden aflorar cuadros psicóticos y desórdenes mentales más severos como la esquizofrenia, paranoia o la depresión. En estos escenarios es donde formal o informalmente se puede “invitar” a la exclusión del individuo en su actividad profesional, aunque, mientras tanto, el desgaste se haya extendido durante un largo tiempo y el sujeto haya contribuido a degradar el clima de la organización en la que trabaja.

Desde el punto de vista del grupo las repercusiones también se hacen evidentes cuando comienzan a generarse situaciones donde las autojustificaciones, el victimismo, la holganza, la desconfianza y la dejación de funciones, distinguen el comportamiento del grupo y, en consecuencia, una pérdida de productividad y, sobre todo, una ruptura del espíritu de trabajo en equipo, verdadera base sobre la que se cimenta el desarrollo personal y profesional de las personas.

En este contexto la organización como elemento envolvente del equipo de trabajo y de las personas, es el lugar donde parece producirse un “efecto invernadero” que no hace sino elevar la temperatura hasta casi convertir el espacio de trabajo en una “caldera a presión”.

En cualquier sentido, de arriba hacia abajo o viceversa, lo cierto es que el “alineamiento tóxico” finalmente provoca un clima insano que no sólo afecta a la propia estructura organizativa, sino además, a su supervivencia del grupo e individuo, en un entorno cada vez más agresivo y cambiante, donde la capacidad para asimilar los cambios hay que hacerlos de un modo casi instantáneo.

## **2.9 Buenas prácticas en la mejora del clima laboral.**

Cuando la toxicidad de la organización comienza a verificarse, es el momento ver hasta qué punto es factible cambiar de encuadre.

Continuando con la secuencia anterior, si los síntomas de deterioro del clima laboral, apuntan a un conjunto de variables subyacentes (contexto organizativo, contenido del trabajo, significado del grupo y apreciación personal del individuo) relacionadas con los escenarios estructural-organizativo y de recursos humanos, surge inevitablemente la apuesta por la instauración de unas buenas prácticas.

Por buenas prácticas pueden entenderse el conjunto de acciones orientadas, en primer lugar, a prevenir aquellos aspectos que limitan, degradan o deterioran el buen clima organizacional y, por otro, a paliar, aminorar y/o corregir los factores que ya instalados en la organización, pueden perjudicar severamente su modelo de convivencia y a otro tipo de variables basadas en la productividad, eficiencia y resultados esperados.

Como ya se comentó, de igual modo que un síntoma de deterioro, puede hacer referencia a diferentes variables subyacentes, bien podría hacerse un razonamiento similar tomando como referencia las buenas prácticas. En otras palabras, una buena práctica puede generar un efecto multiplicador sobre distintas variables que, así mismo, se trasladarán a una mejora o eliminación de los síntomas de deterioro. Desde otra perspectiva, el desarrollo de una buena práctica puede aliviar o eliminar síntomas de deterioro que repercutirán en otras tantas variables subyacentes.

Por todo ello, es necesario plantear estas cuestiones no tanto como un planteamiento lineal basado en una relación causa-efecto, sino como una “malla” que se entreteje, resultado de una correlación entre variables, admitiendo, por tanto, la bidireccionalidad entre elementos.

Entre esas buenas prácticas que pueden realizarse se destacan las siguientes:

- Definición cultural basada en la misión, visión y valores junto a elevados niveles de compromiso hacia la propia organización y definición de objetivos organizativos compartidos.

- Apuesta por la promoción profesional, salarios equilibrados internamente y con relación al sector, apuesta por la contratación indefinida y reconocimiento del estatus adquirido.
- oportunidades de participación en la toma de decisiones y delegación en la toma de decisiones.
- Integración, apuesta por la multiculturalidad y por las relaciones interpersonales con independencia del cargo o status e intervención en posibles conflictos interpersonales.
- Desarrollo de políticas de actuación concretas en materia de conciliación laboral con especial atención a la flexibilidad horaria, teletrabajo y compensación – beneficios.
- Inversión y mantenimiento preventivo, correctivo y de conservación de elementos y variables configurativos del entorno e instalaciones.
- Definición de funciones y responsabilidades asociadas al puesto de trabajo, en conexión con la arquitectura organizativa y de los procesos de trabajo asociados.
- Diseño, desarrollo e implantación de políticas y programas de actuación concretos orientados a la adquisición, estimulación y desarrollo de la comunicación formal e informal en la organización.
- Gestión de expectativas personales y profesionales, potenciación de niveles de reconocimiento y proyección profesional en diferentes espacios temporales.
- Desarrollo de sistemas de liderazgo basados en la cooperación, proactividad y acomodados al espacio situacional donde se desarrolla la acción en la búsqueda de una eficiencia del trabajo en equipo.
- Desarrollo del trabajo en equipo basado en el compromiso y cooperación del grupo en un amplio horizonte temporal buscando la mejor adecuación entre la persona y el puesto de trabajo.
- Inversión formativa en aspectos técnicos junto a todo aquel conjunto de medidas motivacionales por parte de los estamentos ejecutivos hacia el resto de los trabajadores.
- Desarrollo de programas de actuación orientados a potenciar el nivel de capacidades de los trabajadores en atención a su nivel potencial y rendimiento esperado en la organización.
- Inversión formativa en materia de habilidades personales, sociales y directivas

### **2.9.1 ¿Cómo se puede mejorar el clima organizacional?**

Según Peter Cotton, La forma más eficiente y efectiva de mejorar el clima organizacional es:

- a) Utilizar un sistema de medición de calidad para diagnosticar como varios elementos del clima están operando y luego
- b) Implementar un proceso que comprometa a los empleados a rever el diagnóstico sobre el clima y contribuir en el diseño de acciones a seguir.

En relación a la medición, algunos directivos parecen ser capaces de identificar áreas problemáticas gracias a su experiencia e intuición, pero sería un acercamiento informal.

Otras mediciones podrían hacerse mediante entrevistas, focus groups, para conocer los déficits del clima organizacional.

Hay una tendencia en crecimiento para que las organizaciones utilicen la opinión del empleado para evaluar el clima organizacional. Hay una amplia gama de productos disponibles en cuanto a encuestas y procesos. Al igual que en cualquier sector industrial hay sistemas que miden las dimensiones del clima organizacional, tanto como encuestas.

Un problema común que encuentran las organizaciones al dirigir una encuesta, radica en que hacer con los resultados. "Hemos hecho la encuesta, pero no vemos que surja nada de ella" es un comentario habitual entre los empleadores. En general los directivos consideran que utilizan los datos de la encuesta para mejorar el ambiente de trabajo, pero estos esfuerzos al final se hacen imperceptibles para los empleados. El problema es que el cinismo de los empleados irá creciendo y aumenta la posibilidad de que las futuras encuestas fracasen.

Es habitual que los directivos diseñen la encuesta de clima desde su punto de vista. Más bien deberían estimular a los empleados a que analicen los resultados e interpreten los datos y trabajen juntos para desarrollar un programa de mejora del clima.

## **2.10. Teorías sobre el clima laboral.**

César Chávez cita a Douglas Mc Gregor cuando hace referencia a las teorías del clima laboral, el cual fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas, por cierto, tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales. Las principales teorías que encontramos, son las siguientes:

### **2.10.1 Teorías sobre el Clima Laboral de McGregor**

En la publicación que hiciera el autor sobre el Lado Humano de la Empresa, examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó “teoría X” y “teoría Y”.

#### Teoría X

El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

#### Teoría Y

El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.

Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

## Teoría Z

Según Beyker Samanay la Teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de forma tal que el trabajo realizado en equipo sea más eficiente. La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

La teoría Z , busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto superarse para su propio bien y el de la empresa.

Esta concepción presupone, de alguna manera el conocimiento de las dos teorías anteriores; es decir, de las teorías X e Y. Afirma que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, mucho más de gestión humana sustentado en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

### **2.10.2 Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965)**

Establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert, con su teoría, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima:

-Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

-Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

-Variables Finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

### **2.10.3 Teoría de los Factores de Herzberg**

Esta teoría se desarrolla a partir del sistema de Maslow (citado por Chiavenato 2011) que identificó dos categorías de necesidades humanas: superiores y las inferiores; los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son aquellos aspectos ambientales en la situación laboral que necesitan permanente atención para así evitar la insatisfacción, estos incluyen las remuneraciones y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y supervisión. La motivación y la satisfacción solo pueden originarse como consecuencia de fuentes internas y de las oportunidades que suministre el trabajo para la realización personal. Basado en esto, un trabajador que percibe su trabajo como que no tiene sentido puede reaccionar con apatía, aunque exista factores ambientales adecuados y por tanto, los gestores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y esforzarse para enriquecer el trabajo.

### **2.10.4 Teoría de Francis Cornell**

Este autor define al clima laboral como una mezcla de percepciones que las personas poseen acerca de sus actividades en relación a los demás integrantes de una organización. Es a partir de esto que se puede señalar que son las propias percepciones y/o interpretaciones de los trabajadores las que van a definir el clima laboral existente y solo desde ellas se puede conocer y determinar las características que se presentan.

### **2.10.5 Teoría de McClelland y Atkinson**

Estos autores se enfocan en la forma en que las motivaciones sociales tales como la pertenencia, la necesidad de logro, entre otros, tienen incidencia en el comportamiento individual humano, lo cual es sumamente probable que influya en su reconocimiento del clima laboral. Y esto es algo que experimenta cualquier miembro de alguna empresa de forma permanente, y que define como se señalaba el ambiente interno de la organización, al igual que su comportamiento dentro de ella.



### **2.10.6 Teoría estructuralista de Forehand y Gilmer**

Para estos autores el clima está conformado por una serie de características permanentes presentes en una organización, la diferencian de las otras e influye en el comportamiento de los trabajadores que la conforman. Son las características que definen a una organización las que hacen que sea diferente de otras; perdurables en el tiempo, e influyen en el comportamiento de los trabajadores.

El clima se refiere a las percepciones de todos los miembros de la organización sobre el lugar donde laboran, el ambiente físico, las relaciones interpersonales que desarrollan, y los motivos que afecten al lugar de trabajo.

Como se conoce, cualquiera que sea el clima laboral, favorable o no, este influenciará en el desempeño y satisfacción de los miembros de la organización. Puede existir una comunicación organizacional cerrada, siempre a la defensiva, y hasta poco amigable, lo que hará que el colaborador no se sienta satisfecho con su centro de labores.

## **CAPÍTULO 3: DESEMPEÑO LABORAL**

### **3.1 Definición de desempeño laboral**

Anastasi (2007), conceptualizó que, desempeño laboral es “cualquier trabajo se refiere al desenvolvimiento de los colaboradores dentro de la organización”.

Hernández (2013), definió que: El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Ghiselli (2014), señaló que, “el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse”.

Según Chiavenato (2009) citado por (Chávez Patiño, 2017) el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de objetivos fijados para alcanzar las metas mediante las estrategias establecidas, y así obtener el desempeño de las habilidades que tiene cada colaborador.

Por otro lado, Laza (2012) citado por (Rojas Zelaya, 2018) El desempeño Laboral es la forma como cada trabajador lleva a cabo sus tareas o labores. Teniendo como fuente a la motivación que es la que permite desarrollar la realidad y el éxito de la organización más aún cuando el recurso humano se encuentra como factor determinante en un excelente desempeño, la supervisión, orientación y dirección de las tareas.

Así mismo Sánchez (2006) citado por (Soto Sello, 2019) indica que el desempeño laboral tiene algunas características que destacan como las competencias, destrezas, necesidades y facultades que crean comportamientos, los cuales afectan el efecto del desempeño, haciendo que las organizaciones estén siempre vinculadas con la naturaleza del trabajo en sí .

La importancia del desempeño laboral empieza a ser reconocida como una forma de lograr mayor productividad, eficiencia y competitividad. Las organizaciones desarrollan un papel muy importante en la Sociedad, ya que genera bienes y servicios para satisfacer las

necesidades de las personas, tal es el objetivo de obtener un mayor resultado por parte del colaborador

Los trabajadores realizan diferentes formas de desempeño, con diferentes resultados, pero como organización, se debe brindar a los recursos humanos adecuados ambientes y estructuras para que estos tengan mayor facilidad en realizar sus actividad y productividad.

### **3.2 Dimensiones del desempeño laboral**

Al igual que la variable clima laboral, el desempeño laboral tiene una serie de dimensiones (elementos) que son catalogados desde diversas ópticas como de autores.

Así, para Bittel (2000), el desempeño se encuentra determinado por las condiciones de trabajo, por la interacción que existe entre los jefes y el trabajador, y por el bienestar que este recibe según sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía que se relaciona o se vincula con las condiciones de trabajo, la interacción que debe existir entre trabajadores de acuerdo a sus habilidades, y el bienestar que deben de tener los trabajadores que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa:

- **Condiciones de trabajo.** Es una función fundamental de la gestión del trabajo, cuya finalidad es propender a que las personas trabajen juntas y con eficiencia. En ese sentido, el mejoramiento de las condiciones de trabajo es uno de los principales objetivos de la organización; de ello dependerá el logro de las responsabilidades de una organización fuerte.
- **Interacción con los jefes.** El jefe es aquel que coadyuva a que los trabajadores a su cargo realicen sus laboren de la mejor forma, sean reconocidos y dispongan de todos los recursos necesarios que requieran. Asimismo, debe motivar y estimular las capacidades de cada trabajador, apoyando sus ideas, resaltando sus logros y capacitándolos oportunamente.
- **Bienestar en el trabajo.** Se entiende como aquella situación en la que el trabajador se siente satisfecho con su trabajo. Asociado al concepto de salario y del reconocimiento que se le tiene, lo cierto es que el bienestar laboral implica que se sienta valorado, realizado,

respetado y se le dé también seguridad social, capacitación, estímulos posibilidades de crecimiento.

Prado (2015) ha establecido ciertas dimensiones en función a lo propuesto por algunos autores:

- Relación con sus superiores. Una de las relaciones más relevantes que se originan en el entorno laboral son las de los trabajadores con sus jefes. Estas relaciones pueden forjar el ambiente y la motivación necesarios para el desempeño positivo del empleado.
- Desempeño con las condiciones físicas. Las condiciones ambientales varían considerablemente de una oficina a otra y de una organización a otra. Comprenden:
  - Temperatura. Es importante que los empleados trabajen en un ambiente donde la temperatura esté regulada y sea aceptable por el trabajador.
  - Ruido. Los ruidos constantes o predecibles generalmente no causan deterioro en el desempeño en el trabajo mientras que los ruidos fuertes y no predecibles tienden a la excitación y a una disminución de la satisfacción.
  - Iluminación. La intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida. o Calidad del aire. Diversos contaminantes tienden a disminuir la producción o la precisión.
- Desempeño con participación en las decisiones. La participación en la toma de decisiones tiende a mejorar la calidad y la aceptación de dichas decisiones, estimula la motivación y la autoestima y mejora las relaciones interpersonales.
- Desempeño con el trabajo. Un proceso apropiado de mejora del desempeño debe incluir el nivel de la organización, el nivel de los procesos y el nivel de las personas. Para entender esto es importante que el empresario perciba su empresa como un sistema de interacciones complejas.
- Desempeño con el reconocimiento. El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización.

Louffat (2012) indica las siguientes dimensiones:

- Eficacia. Es la realización asociada al logro de los objetivos y resultados esperados por la empresa para obtener el efecto deseado; es decir, las acciones necesarias para alcanzar las metas establecidas. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual se le conoce como eficiencia directiva.
- Eficiencia. Es el uso correcto de los recursos, de tal forma que se puedan lograr los objetivos, usando la menor cantidad de recursos financieros, humanos y tiempo. Es la expresión que se usa para evaluar la actuación de los trabajadores que permita alcanzar los objetivos planteados por la organización.
- Efectividad. Es el nivel de logro de los resultados deseados, donde los trabajadores deben ser proactivos, conscientes de las decisiones que se toman, además de tener sinergia; es decir, que deban trabajar en equipo para garantizar la efectividad, confianza e innovación en el desarrollo del trabajo.
- Ayuda a otros. Forma como los trabajadores se apoyan, dando sugerencias y conocimientos para cumplir las tareas asignadas, además de brindarles apoyo emocional para superar los problemas personales.
- Vinculación organizacional. Manera como los trabajadores representan a la organización, defendiendo y expresando lealtad más allá de las circunstancias en la entidad.
- Desempeño más allá del puesto. Los trabajadores toman la iniciativa para trabajar más de los que se pide, para conseguir los fines de la organización.

Servir (2017), considera dos tipos de evaluación basadas en dos dimensiones: el primero, de las competencias, que tiene como objetivo identificar la brecha entre competencias óptimas para el puesto y las actuales con el fin de identificar las necesidades de capacitación. El segundo tipo de evaluación tiene como objetivo medir el cumplimiento de metas con la finalidad de identificar la contribución del personal a alcanzar las metas institucionales y conocer las áreas donde se requieren ajustes para mejorar el desempeño.

• Competencias. Servir define a la competencia como «Características personales que se traduce en comportamientos observables para el desempeño laboral que superan los estándares previstos. Se refiere específicamente a conocimientos, habilidades y actitudes de las personas al servicio del Estado». En cuanto a las competencias de los recursos humanos del sector salud el Ministerio de Salud (MINSA) elaboró el documento técnico Competencias Laborales para la mejora del desempeño de los Recursos Humanos en Salud en las que se incorpora una serie de competencias de los diversos profesionales y no profesionales del personal encargado de brindar las atenciones de salud a los pacientes en los diversos establecimientos del sector. Dichas dimensiones (competencias) son:

- Competencias cognitivas. Es el conjunto de habilidades mentales operacionales, en el cual la persona incorpora la información aprendida a través de los sentidos en un sistema de conocimientos que tengan sentido para ella. Es la información que se aprende de forma empírica o teórica y es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias vividas de la persona; son la base cognitiva que le permite perfeccionar tareas o acciones. Son aquellas que se activan para analizar y comprender una información recibida, como se procesa y se estructura en la memoria. Desde el punto de vista cognitivo se percibe como un objeto de procesamiento de la información.
- Competencias actitudinales y sociales. Son aquellas habilidades que poseen algunas personas que hacen que su forma de actuar sea muy satisfactoria, por lo que las personas tienen una propensión a ejecutar cierto tipo de tareas o acciones que han sido generadas por motivaciones, conocimientos y experiencias vividas de la persona. Por consiguiente, para identificar estas competencias ha sido preciso analizar ciertos comportamientos que tienen los profesionales al momento de realizar su trabajo.
- Competencias de capacidad técnica. Estas habilidades son las que están específicamente implicadas con el correcto desempeño del puesto laboral, de un área técnica y de sus funciones específicas. Generalmente estas habilidades ponen en práctica los conocimientos técnicos y específicos, los cuales le conducirán al éxito de la ejecución técnica del puesto.

### 3.3 Medición del desempeño laboral

#### 3.3.1 Definición de medición del desempeño

Warren (citado por Prado: 2015) sostiene que la evaluación del desempeño laboral se configura como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del trabajador y se constituye como una función esencial que toda organización moderna debe llevar a cabo para establecer el grado de eficiencia de ella y de sus trabajadores; esto en la medida que la mayor parte de los trabajadores espera obtener retroalimentación sobre la forma en que cumple sus actividades y, por otro lado, los directivos deben evaluar de las labores de los empleados a su cargo midiendo el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar acciones correctivas. Cuando el desempeño es inferior a lo esperado se debe emprender una acción correctiva de manera similar; el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado deben ser alentado.

Por otro lado, Montejo (2009) asume que es un proceso estructural y sistemático que permite medir, evaluar e influir en los resultados obtenidos con el trabajo, buscando determinar de qué forma es productivo el trabajador para así mejorar su futuro rendimiento, lo que hará posible implantar políticas de recompensas, mejorar del desempeño, tomar decisiones de ascensos o de ubicación, determina la necesidad de capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y observar si existen problemas personales que afecten en el desempeño del cargo.

Asimismo, Ninahuanca (2017) sostiene que una medición de desempeño laboral debe realizarse mediante los siguientes criterios:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- La habilidad para transferir el desempeño de una situación de trabajo a otra; y
- El desempeño debe darse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.

### 3.3.2 Qué aspectos evaluar para medir el desempeño laboral

Cuando se trata de cómo evaluar el desempeño laboral de un empleado, estos son los aspectos que deben tenerse en cuenta para asegurar una adecuada medición del desempeño:

1. **Productividad y calidad:** Un empleado se debe guiar por unos objetivos concretos y cumplirlos en el plazo establecido. Es lo que se llama productividad. Una base que siempre podemos controlar mediante una plantilla productiva y facilitando las herramientas ideales para que el desempeño del trabajador sea lo más eficaz posible. Porque además de la productividad, también debe existir calidad.
2. **Eficiencia:** Más allá de la productividad y la calidad, la eficiencia se encarga de englobar ambos aspectos en un todo. De esta forma, la eficiencia consiste básicamente en el hecho de que un empleado entregue su trabajo a tiempo, bajo los objetivos marcados y que tanto la empresa como el cliente quede satisfecho con el resultado.
3. **Presencia en el entorno laboral:** Tu empleado es eficiente, productivo y su trabajo es de calidad, pero, ¿qué tal van sus aspiraciones y ambiciones? ¿Mantiene una buena relación con el resto del equipo o su ego divide a la organización? Estos aspectos de carácter más emocional deben ser igualmente tenidos en cuenta cuando se trata de evaluar el desempeño laboral.
4. **Actitud:** la actitud también es fundamental en el desempeño laboral, de hecho, incide en la productividad y en el clima laboral.
5. **Esfuerzo:** el desempeño laboral también puede medirse en términos del esfuerzo de los colaboradores.
6. **Trabajo en equipo:** coordinarse adecuadamente con el resto de miembros del equipo es clave para los resultados de negocio.



### **3.3.3 Técnicas para evaluar el desempeño laboral.**

Existen diversas técnicas para recabar datos e información sobre las actividades de recursos humanos que pueden servir para evaluar el desempeño laboral. Sin embargo, es preciso indicar que cada uno de estos elementos suministra información parcial:

- **Entrevistas.** Las respuestas y comentarios que fluyan de las entrevistas ayudan a identificar qué áreas necesitan ser mejoradas. Las opiniones, críticas y posiciones discordantes realizadas por el personal pueden poner de relieve las acciones que la organización deberá realizar a fin de satisfacer tanto las necesidades de los trabajadores como de la organización. La entrevista de salida constituye otra fuente de información; se lleva a cabo con los empleados que dejan la empresa, las opiniones del ex trabajador se registran y se estudian posteriormente para determinar las causas de insatisfacción (si las hubo), así como otros problemas.
- **Encuestas de opinión.** Conocidas también como sondeos de actitudes. El método de la entrevista requiere mucho tiempo, es de alto costo y, por lo general, debe limitarse a pocas personas. A través de cuestionarios debidamente elaborados es posible obtener información más precisa sobre el estado real de ciertos aspectos de la organización que requieren ser evaluados. Asimismo, una de las características de los cuestionarios es que pueden conducir a respuestas más honestas y fiables. Son de especial importancia las tendencias que se revelan en el curso de varias encuestas.
- **Análisis de los registros de Recursos Humanos.** Se realizan a efectos de que la organización se asegure que el trabajador está cumpliendo las políticas de la empresa y ciertos aspectos legales (de seguridad e higiene, evaluación de las quejas de los empleados, evaluación de la compensación y de programas y políticas).
- **Experimentación de técnicas de personal.** Esta técnica permite la comparación entre un grupo experimental y uno de control, en lugar y tiempo real. Sin embargo, existen varios aspectos inconvenientes de la experimentación: muchos directivos son renuentes a ella porque puede generar problemas en la moral del grupo y en la eventual desconfianza que se genera entre los no seleccionados para participar en los programas; los trabajadores que forman parte de los grupos experimentales pueden sentirse manipulados; la

experimentación puede llevar a resultados poco claros y/o confiables, motivado por cambios en el entorno laboral o simplemente por el contacto diario; y el intercambio de información que puede ocurrir entre los grupos.

- Información externa. Las comparaciones con otras organizaciones (benchmarking) y con el entorno permiten contar con visiones y perspectivas para evaluar las políticas de la organización. Ciertos datos externos se obtienen con relativa facilidad, en tanto otros requieren considerables esfuerzos. Los datos más difíciles de obtener se refieren a información especializada sobre la competencia.

### **3.3.4. Por qué evaluar el desempeño laboral**

El desempeño laboral afecta directamente a la productividad de la empresa, pero no solo eso, sino que medirlo permite:

- Detectar errores y fortalezas: tanto en la ejecución de las tareas como en la adecuación al puesto del empleado.

- Detectar sesgos y agentes externos: una evaluación del desempeño, en ocasiones, sirve para detectar si existe algo que esté afectando al rendimiento del empleado y que no tiene que ver con la empresa. Es decir, agentes familiares, cuestiones de salud, económicas, etcétera.

- Implementar planes de incentivos: que fomenten la motivación de los equipos. Si premiamos un buen desempeño laboral, los empleados se esforzarán por llegar a los objetivos. Y recordemos que la actitud también se premia, no solo los números.

- Establecer planes de formación: para aquellos empleados que lo necesiten o para aquellos que están a muy poco de escalar de posición. Es una manera de promocionar el talento interno.

Establecer planes de carrera: directamente relacionado con el punto anterior.

### 3.3.5 Ventajas de medir el desempeño laboral

Conocer el desempeño de cada empleado y de la empresa en general permite:

- Identificar las debilidades: Al saber las debilidades, es posible implementar estrategias para disminuirlas o convertirlas en fortalezas.
- Identificar los factores externos: Realizar una evaluación del desempeño laboral ayuda a ver qué es lo que afecta a un empleado de forma externa. Es decir, elementos que no tienen que ver con la empresa. Por ejemplo, problemas familiares, depresión, salud, etc.
- Diseñar capacitaciones: Un aspecto que se evalúa cuando se mide el desempeño es el de la efectividad de las capacitaciones. Si se encuentra que las que están haciendo actualmente no tienen eficacia, puede diseñarse otras que sí funcionen.
- Implementar sistemas de incentivos: Al saber el desempeño laboral de cada trabajador, es posible recompensarles con bonos o primas. Esto aumenta la motivación y ayuda a que las personas se esfuercen más en lo que hacen.
- Encontrar mejores puestos para tus empleados: Quizás un empleado tiene grandes conocimientos y habilidades increíbles, pero no se desempeña bien por estar en el puesto equivocado. Cuando se mide el desempeño laboral, es posible ver qué empleados estarían mejor en otras posiciones.

## **CAPÍTULO 4: RELACIÓN ENTRE CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL.**

### **4.1 La importancia del conocimiento de la empresa.**

Ante la presente competencia, las empresas necesitan contar con personal calificado (capacitado y motivado), variables que dependerán de la relación que se tenga con la entidad en la que trabajan. Es por ello que aplicar un estudio de clima laboral para conocer la situación actual de la empresa permite observar si sus colaboradores se sienten conformes con lo que la empresa representa y si se sienten parte de ella, además de que facilita la toma de decisiones para mejorar su rendimiento laboral; debido a que su entorno es un fuerte motivador en su comportamiento y de esta motivación dependerá su desempeño.

Por otra parte, la insatisfacción de los empleados, traerá un mal rendimiento y en consecuencia repercutirá en cómo ven los clientes a la empresa, puesto que los trabajadores, en el caso de servicios y comercialización, son los que tienen el contacto directo con los consumidores, lo que una baja motivación puede repercutir en mala atención, por otro lado, en las empresas industriales puede traducirse en productos defectuosos, materia prima desperdiciada, los cuales tienen efectos negativos, como puede ser una disminución de la producción, aumento de costos, lo que a su vez produce una disminución el nivel de las ventas.

En el caso de las pymes, es todavía más importante, debido a que éstas no cuentan con el mismo potencial económico que una empresa grande, por lo que no pueden darse el lujo de estar despidiendo personal, ni tienen ventas aseguradas por el reconocimiento de su marca.

La aplicación de un estudio de clima laboral se ve reflejada en diversos beneficios:

- Mejora la relación de los trabajadores haciendo un ambiente más productivo
- Conoce necesidades e inquietudes del personal
- Disminuye la rotación de personal

Por otro lado, los líderes juegan un papel clave en el éxito del negocio, debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad y de asegurar las condiciones para un buen clima en la empresa. Muchas veces a pesar de que la organización ofrece excelentes beneficios tanto en lo económico, como en lo social, la gente acaba desvinculándose por una mala relación con sus líderes.

Estudios demuestran que la gente tiende a comprometerse más con los líderes que con la empresa; es por ello que uno de las principales dimensiones evaluadas en un estudio de clima organizacional, debe ser el liderazgo.

#### **4.2 Consecuencias de un mal clima laboral.**

Son muchos los factores que influyen en el clima laboral de una empresa y el manejo de cada uno de ellos permitirán construir un clima laboral positivo o negativo.

No en todas las organizaciones se da un buen clima laboral, muchas no le dan la importancia que conlleva y por desgracia, su clima laboral es negativo.

Un clima laboral negativo afecta el desempeño de los trabajadores y, por lo tanto, la productividad de las organizaciones, puede provocar consecuencias determinantes, tanto en el día a día como a largo plazo.

Un mal ambiente laboral puede provocarse por diferentes factores. La fricción o mala relación entre compañeros/as es, sin duda, uno de los grandes motivos por los que se genera un mal clima. Otra de las grandes causas que genera descontento laboral es la infravaloración de la plantilla, es decir, el sentimiento que el empleado o la empleada adquiere con el paso del tiempo por obtener un reconocimiento laboral nulo o casi inexistente.

El estrés, las altas cargas de trabajo o una larga enfermedad son cuestiones que también pueden hacer incrementar la mala situación de la persona y, por ende, agravar el clima dentro del trabajo. Por último, es necesario mencionar que una mala o baja remuneración también es otro de los motivos por los que los empleados y las empleadas sienten descontento en su día a día laboral y, como consecuencia, desemboca en una mala actitud

dentro de la empresa, alta rotación, baja productividad, impuntualidad, actitudes negativas, incumplimiento de los objetivos y ausentismo. Estos “síntomas” son frecuentes en aquellos climas laborales insanos e incluso se podría considerar como un factor para el declive de la empresa.

El ambiente laboral es una condición indispensable no solo para los trabajadores y trabajadoras, también para las empresas ya que, en caso de contar con un clima malo, puede ocasionar:

1. Experiencia negativa del cliente: Un clima laboral malo afecta también al servicio ofrecido a los clientes y su experiencia de compra o contratación
2. Gestión de la empresa: Si el ambiente generalizado es malo, esto se verá reflejado en la gestión integral de la empresa. Tanto la calidad de los servicios como la productividad o la toma de decisiones estarán influenciados por un mal clima laboral presente.
3. Mala imagen exterior: Un mal clima laboral hará que las motivaciones de los empleados y empleadas disminuyan considerablemente y que, como consecuencia, comiencen a buscar nuevos entornos y oportunidades laborales. Esta situación continuada en el tiempo puede llegar a afectar también a la imagen de la empresa en el exterior y a su reputación.

Si el mal ambiente laboral persiste en un equipo o empresa, puede conllevar una serie de consecuencias que, en ocasiones, resultan ser irrecuperables. Un mal clima laboral puede afectar a mucho más que a una disminución de la productividad del personal. Y esta situación, si no es controlada y tratada a tiempo, puede multiplicarse y extenderse hacia otras personas o equipos por su “efecto contagio”.

### **4.3 Clima laboral y su relación con el desempeño laboral**

El capital humano, más recientemente llamado talento humano, representa en la actualidad el recurso más valioso de toda organización, ya que es este el único que puede desarrollar ventajas competitivas sostenibles y únicas, muy difíciles de imitar o igualar por la competencia, lo que es de suma importancia hoy en día para el éxito y desarrollo de toda organización.

Sin embargo, para que esto sea posible es necesario e indispensable que las organizaciones en las que se desarrollan tengan un óptimo clima laboral, el cual se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, y hay prestar mucha atención en estos dos elementos (clima laboral y satisfacción laboral), ya que de acuerdo con diversos autores, un trabajador satisfecho tiende a ser más productivo y según lo expresan Del Castillo y Bojórquez (2007, pág. 171), “el éxito de la empresa se debe fundamentalmente al éxito de sus trabajadores”, lo que coincide con la afirmación de que el clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, debido a que es un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran (Edel, García, & Casiano, 2007).

Aun sabiendo esto, en la actualidad existen bastantes problemas en relación al ámbito laboral debido a un sinnúmero de factores como lo son los bajos sueldos, las pocas oportunidades de empleo, el que los jefes o directivos no tomen en cuenta a los empleados en la toma de decisiones, el que los trabajadores no se sienten seguros en sus unidades de trabajo, entre muchas otras, todo esto repercute directamente en el clima laboral de las empresas o instituciones y por ende en su satisfacción laboral, lo que se ve reflejado en el sentir y actuar de los trabajadores, en su motivación y en sus actitudes ante al trabajo, que de acuerdo con Davis y Newstrom, se refiere a “los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento”.

Es importante para las organizaciones poner atención en el capital humano con el que cuentan y trabajar para que mediante diferentes prácticas estos se sientan satisfechos en sus unidades de trabajo, lo que conlleva a que se sientan valorados, cómodos y felices, para que de esta manera presenten una actitud positiva y proactiva al llevar a cabo sus

actividades diarias, ya que, la satisfacción en el trabajo juega un papel crítico en la productividad de los empleados, lo cual, por supuesto, conduce a la evolución general de una organización.

Existe una relación altamente significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores, esto nos demuestra que el clima laboral es un factor fundamental para mantener un nivel de satisfacción adecuado en los trabajadores dentro de la organización.



## CONCLUSIÓN

El estudio del clima laboral y los efectos que este tiene sobre los niveles de satisfacción laboral que presenta el capital humano dentro de las organizaciones, ha cobrado mayor importancia en los últimos años debido a que se ha comprobado que existen un gran número de factores (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, condiciones de trabajo, remuneración, reconocimiento, igualdad, seguridad, etc.) que impactan en los niveles de productividad de los trabajadores, la calidad del servicio o producto que se ofrece, la motivación y los índices de rotación de personal, por mencionar algunos.

Los factores del clima laboral son aquellos que intervienen directamente en la conducta de los empleados, y de estos depende que sus capacidades, sus relaciones y su desempeño se vean alterados de manera positiva o negativa dentro de la organización, es por ello la importancia de mantenerlos en equilibrio para garantizar un buen desempeño laboral.

Cada directivo en cada una de las organizaciones existentes debe de ofrecer a sus trabajadores un clima laboral adecuado, que tenga las garantías necesarias para que el individuo pueda desenvolverse en sus actividades y tenga un alto desempeño en su puesto o bien en la productividad de la empresa. Es decir, un clima laboral idóneo traerá consigo cosas positivas para las organizaciones, como empleados motivados ofreciendo mayor productividad y buenos resultados en los procesos que se realicen. Asimismo el liderazgo y la comunicación de sus directivos generará confianza en cada uno de los trabajadores para aportar lo necesario a la empresa como buenas ideas o proyectos a poner en marcha, entre otras cosas. A la vez, esta motivación que trae consigo un buen clima laboral, ayuda a la dirección de cualquier organización a emplear las estrategias necesarias que fomenten la dependencia y pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, proyectando en ellos, deseos de trabajar, aspiraciones a tener un mejor puesto, reconocimiento por los logros obtenidos en la parte laboral y profesional, etc.

Lograr un clima laboral apropiado, a través de la motivación incita al personal a mejorar su desempeño tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados, para de esta manera consolidar su compromiso con el trabajo, estimulando su contribución en la gestión institucional.

El clima laboral influye en la satisfacción, desempeño y productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del recurso humano, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que utilizan y con la propia actividad de cada uno. Se considera que se cuenta con un buen clima laboral cuando los trabajadores desarrollan sus labores dentro de un medio ambiente interno favorable usando sus conocimientos y habilidades de una manera conveniente y oportuna, al no ser así, usualmente nos encontramos con empleados insatisfechos en sus trabajos.

Se sugiere a las organizaciones que independientemente al sector que se dediquen, la actividad que realicen, el número de trabajadores que tengan, el tamaño al que pertenezcan o los departamentos que integren, siempre deba de existir un clima laboral positivo y agradable para los trabajadores y todo el personal que labore en la empresa, pues este influye de manera directa en sus resultados, los cuales están relacionados con la productividad de la organización y el desempeño de los trabajadores, esto deriva consecuentemente resultados prósperos para cualquier organización.

Es importante llevar cada cierto tiempo la medición del clima laboral debido a que esto nos dará a conocer la opinión que tienen los empleados sobre las condiciones en particular que hay en cada empresa. Esta medición aporta detalles significativos para ubicar algunos motivos de problemas que se puedan dar en la organización, de igual manera evaluar los orígenes de conflicto e insatisfacción. Todo esto con el fin de diseñar las estrategias necesarias para eliminar estos problemas o conflictos que surgen y así mejorar las condiciones laborales. Este estudio permite saber cómo son percibidas las organizaciones por sus públicos internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes. También va a permitir establecer los factores que intervienen en el clima laboral, así como también hace posible los cambios en las actitudes de los empleados, en la cultura organizacional y el estilo administrativo, así como implementar nuevas técnicas de motivación, comunicación y las relaciones entre los empleados.

Las personas buscan la satisfacción de sus necesidades dentro de las organizaciones a las que pertenecen, es decir, un buen clima laboral; al lograr su objetivo, su motivación se convierte en el motor impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su actuar laboral,

cumplir con sus metas personales y organizacionales con altos niveles de eficacia. Es por eso que el clima laboral se relaciona estrechamente con el desempeño laboral porque contribuye a favorecer el logro de los objetivos en las organizaciones, y ayuda al trabajador a la adquisición de sus objetivos propios.

El clima laboral es pieza clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de este y hacer lo posible por que se mantenga positivo e idóneo para sus trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Álvarez, F. T., Londoño, M. E. L., Posada, A. S. y Jáuregui, M. V. (2016). Modelo analítico de factores psicosociales en contextos laborales. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.

Helierregel, D; y Slocum, J. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Digital Oriente S.A.

González, P. (2017). Relación del Clima Organizacional en el Bienestar Laboral en una Corporación de Telecomunicaciones en el Ecuador. Revista Científica Ciencia y tecnología.

Robbin, S., y Coulter, M. (2010). Administración. Décima edición. México: Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Novena edición. México: McGraw-Hill.

Rivera, D. (2019). Gestión del riesgo psicosocial y organizacional, un análisis bibliométrico. Aibi revista de investigación, administración e ingeniería.

Vega, M. M. C., Gálvez, S. A. H. y Santamaría, E. J. (2017). Clima Organizacional y Salud Psicológica: Una Dualidad Organizacional. Dimensión empresarial.

Louffat, E. (2012). Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo. 3ra edición. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.

Del Toro, J.; Salazar, M., y Gómez, J. (2011). "Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería".

Hernández, S. (2011). Introducción a la administración. (5a ed.) México D.F.: Mc Graw-Hill

Uribe, J. (2015). Clima y ambiente organizacional trabajo, salud y factores psicosociales. México: El Manual Moderno S.A.

Montejo, A. P. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. Tabasco: UPIICSA XVII, VII, 50-51. Hernández, R.; Fernández, C.; y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta edición. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: R.B. Servicios Editoriales.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda ed.). (J. M. Chacón, Ed., & P. M. Sacristán, Trad.) México, México: McGraw Hill Educación.

Bernal (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales. (3ª ed.) México: Pearson educación.

Bateman, T., & Snell, S. (2009). Administración. Liderazgo y motivación en un mundo competitivo (Octava ed.). México: McGraw-Hill

Caballero, K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. Revista de currículum y formación del profesorado.

Davis, K., & Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo (Décima ed.). México: McGraw-Hill.

Del Castillo, O., & Bojórquez, O. (2007). Comportamiento Humano en las Organizaciones. México: Universidad Autónoma de Sinaloa, Del Castillo Editores.

Gamboa, E. (2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional (Décima ed.). México: Pearson Educación.

Fundación para la motivación de los recursos humanos (2016). El clima laboral. Disponible en:

[https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8300/clima\\_laboral\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf)

Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina. Perspectivas de Análisis  
Implementación de prácticas y cambio en las organizaciones.

Disponible en:

<http://remineo.org/repositorio/libros/dcoal/wp-content/uploads/2017/08/05-Implementacion-de-practicas.pdf>

Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente:  
Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad.

Disponible en:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100180](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100180)

Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores.

Disponible en:

[http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2409-87522021000200003](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522021000200003)