

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y
PAPELERÍA VENEPLAST LTDA.**

MIRYAM JUDITH PALOMINO BOSSIO

RAFAEL GUILLERMO PEÑA LEGUIA

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DT Y C**

2016

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y
PAPELERÍA VENEPLAST LTDA.**

MIRYAM JUDITH PALOMINO BOSSIO

RAFAEL GUILLERMO PEÑA LEGUIA

**Trabajo de grado para optar al título profesional de
Administradores de Empresas**

ASESOR

ADOLFREDO PEÑA

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DT Y C**

2016

CONTENIDO

	Pág.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 Descripción del problema	9
1.2 Formulación del problema	11
2. JUSTIFICACIÓN	12
3. OBJETIVOS	14
3.1 General	14
3.2 Específicos.....	14
4. MARCO REFERENCIAL	15
4.1 Marco teórico	15
4.1.1 Clima organizacional	15
4.1.1.1 Conceptualización	15
4.1.1.2 Definición adoptada en este estudio	17
4.1.1.3 Dimensiones	17
4.1.1.4 Factores determinantes del clima organizacional	21
4.1.1.5 Medición	22
4.1.1.6 Consecuencias del clima organizacional.....	23
4.1.2 El desempeño laboral.....	23
4.1.2.1 Resultados de la tarea individual	24
4.1.2.2 Comportamientos.....	24
4.1.2.3 Características o competencias	25
4.1.2.4 Medición del desempeño por competencias: la técnica 360°	26
4.2 Estado del arte	29
5. DISEÑO METODOLÓGICO	33
5.1 Tipo de estudio	33

5.2 Delimitación del estudio	33
5.2.1 Delimitación espacial.....	33
5.2.2 Delimitación temporal.....	33
5.2.3 Población objetivo	33
5.3 Muestra.....	34
5.4 Fuentes información	34
5.5 Operacionalización de variables	35
5.6 Medición de las variables de interés.....	35
5.6.1 Medición del clima organizacional.....	35
5.6.2 Medición del desempeño organizacional.....	36
5.7 Proceso metodológico	37
6. RESULTADOS	39
6.1 Aspectos demográficos, laborales y ocupacionales de los empleados	39
6.1.1 Aspectos demográficos	39
6.1.2 Aspectos laborales y ocupacionales	44
6.2 Clima organizacional en la empresa	49
6.2.1 Dimensiones.....	50
6.2.1.1 Objetivos	50
6.2.1.2 Relaciones interpersonales	52
6.2.1.3 Cooperación.....	54
6.2.1.4 Liderazgo	56
6.2.1.5 Toma de decisiones	57
6.2.1.6 Motivación	59
6.2.1.7 Control.....	61
6.2.2 Resultado general del clima organizacional	62
6.3 Desempeño laboral de los empleados.....	63
6.3.1 Dimensiones.....	63
6.3.1.1 Estándar de medición del desempeño	63
6.3.1.2 Aptitudes y habilidades	65

6.3.1.3 Competencias	66
6.3.1.4 Motivación	67
6.3.2 Resultado general del desempeño laboral	68
6.4 Relación entre dimensiones del clima organizacional y grado de desempeño laboral de los empleados	69
6.5 Recomendaciones para un plan de acción enfocado a la mejora del clima y el desempeño laboral.....	71
7. CONCLUSIONES	73
8. RECOMENDACIONES.....	75
9. BIBLIOGRAFÍA	77
10. ANEXOS.....	80
10.1 Presupuesto.....	80
10.2 Cronograma de actividades.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores determinantes del clima organizacional	21
Tabla 2. Dimensión “objetivos” del clima organizacional	50
Tabla 3. Dimensión “relaciones interpersonales” del clima organizacional.....	52
Tabla 4. Dimensión “cooperación” del clima organizacional	54
Tabla 5. Dimensión “liderazgo” del clima organizacional	56
Tabla 6. Dimensión “decisiones” del clima organizacional.....	57
Tabla 7. Dimensión “motivación” del clima organizacional	59
Tabla 8. Dimensión “control” del clima organizacional.....	61
Tabla 9. Resultado general del clima organizacional en Venoplast Ltda.	62
Tabla 10. Dimensión “estándar de medición” del desempeño laboral	63
Tabla 11. Dimensión “aptitudes y habilidades” del desempeño laboral	65
Tabla 12. Dimensión “competencias” del desempeño laboral	66
Tabla 13. Dimensión “motivación” del desempeño laboral	67
Tabla 14. Resultado general del desempeño laboral en Venoplast Ltda.	68
Tabla 15. Relación entre dimensiones del clima organizacional y grado de desempeño laboral de los empleados	70

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Edad (años).....	39
Gráfica 2. Género	40
Gráfica 3. estado civil.....	40
Gráfica 4. Estrato socioeconómico	41
Gráfica 5. nivel educativo.....	42
Gráfica 6. Lugar de procedencia.....	43
Gráfica 7. Cargo.....	44
Gráfica 8. Ingresos mensuales	46
Gráfica 9. Tipo de contrato laboral.....	47
Gráfica 10. Horas trabajadas actualmente a la semana	47
Gráfica 11. Meses en el puesto de trabajo actual	48
Gráfica 12. Recibe beneficios y prestaciones laborales.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Medición del desempeño mediante la técnica 360°	26
---	----

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

El entorno económico internacional en la actualidad se caracteriza cada vez más por su dinamismo y globalización¹. En este ambiente, un aspecto que no siempre es tenido en cuenta, pero que resulta prioritario para las personas encargadas de gestionar las empresas, lo constituye el elemento sociocultural, el cual implica comprender la relación de la persona con la organización, sus actitudes, expectativas y aspiraciones². Al respecto, una de las formas que se ha planteado para abordar su estudio corresponde al *clima organizacional*, quizás uno de los conceptos que mayor atención ha recibido, al acaparar la atención de psicólogos, economistas, antropólogos, teóricos de las organizaciones y administradores industriales, debido en gran medida a la relación que se presupone entre cultura, ambiente y desempeño de la organización³.

Desde una perspectiva personal, los autores del presente proyecto investigativo han observado algunas situaciones de interés que encajan en el contexto del clima organizacional presentado en el párrafo anterior, y que motivan la realización de este trabajo. En particular, en la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda. algunos empleados se quejan constantemente de los ingresos que devengan, la

¹ LUGO, José. El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual. En: Contribuciones a la Economía. 2007 [Consultado 25 marzo de 2015] Disponible en URL: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jelb1.htm>.

² CALDERÓN, Gregorio, MURILLO y TORRES, Sandra, Karen. Cultura organizacional y bienestar laboral. En: Cuadernos de Administración. 2003, vol. 16, no. 25. p 109-137.

³ SÁNCHEZ, José, TEJERO, Blanca, YURREBASO, Amaia y LANERO, Ana. Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. En: AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana. 2006, vol. 1, no. 3. p 374-397.

comunicación entre ellos tiende a ser tensa, pues los problemas personales los proyectan en su quehacer dentro de la organización, la competencia tiende a ser destructiva, pues se ha percibido cierto afán por quedar bien con el gerente, defendiendo el trabajo individual a costa de desmeritar el de los demás.

Las situaciones mencionadas claramente evidencian situaciones negativas que tienen origen en la comunicación, la estructura de poder, los valores, el diseño de la estructura organizacional y la forma en que opera la competencia entre compañeros de trabajo; estas son categorías a través de las cuales puede ser abordado el clima organizacional, y que además, tiene reflejo en el desempeño laboral de estos individuos.

Si el clima organizacional en la Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda. continúa siendo negativo, se dificultaría la competitividad y la productividad en esta organización, pues estas surgen del intercambio de ideas entre los miembros del grupo, y del trabajo conjunto entre ellos. Si se presentan trabas en la comunicación por un mal ambiente laboral, la realización de las actividades propias del objeto social de la empresa no se llevaría a cabo del mejor modo, en este punto donde el óptimo desempeño eventualmente decaería⁴.

El interés en esta temática se presenta, por la necesidad apremiante de las empresas —como la Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda.— por conocerse a sí mismas, autodefinirse o redefinirse⁵, con el fin de hacer frente con éxito a las demandas del medio turbulento en el que se encuentran inmersas, por medio del

⁴ SORIA, R. Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. Málaga: Red Académica Iberoamericana Local-Global, 2008.

⁵ GÓMEZ, Carolina. Estudio del clima organizacional en el Grupo Empresarial Venus Colombiana S.A. Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2013.

alcance de niveles óptimos de desempeño⁶. En el caso de la empresa objeto de estudio existen vacíos de conocimientos en torno al clima organizacional predominante, pues hasta el momento no se ha realizado en su interior un estudio riguroso al respecto, por tanto no se tiene información sobre: ¿cómo es la cooperación entre los empleados?, ¿cuál es su percepción del liderazgo?, ¿de qué forma toman decisiones?, ¿cómo son las relaciones interpersonales?, ¿cuál es el grado de motivación que experimentan? y ¿qué los niveles de control que maneja?. Junto con esto, no se sabe ¿qué opiniones tienen los trabajadores en relación con el desempeño laboral que reconocen poseer?, tampoco se ha cuantificado con anterioridad ¿en qué medida el clima al interior de la empresa se relaciona con el grado de desempeño que ésta presenta en la actualidad?. Todos estos interrogantes hacen que sea de utilidad y de gran relevancia para la gerencia, la realización de un estudio como el presente, en el que se logren plantear recomendaciones basadas en los hallazgos, de tal forma que se pueda mejorar la situación al interior de la organización.

Partiendo del problema descrito en esta parte del proyecto, a continuación se formula la pregunta de investigación.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda.?

⁶ AGUILAR, Andrea. El diagnóstico de "la" cultura organizacional o las culturas de la cultura. En: Global Media Journal. 2009, vol. 6, no. 11. p 67-81.

2. JUSTIFICACIÓN

La alta competitividad y los cambios veloces en las condiciones del mercado constituyen elementos predominantes y comunes entre los negocios de la actualidad. Esto impulsa a que las estrategias organizaciones de supervivencia (particularmente a largo plazo) se hallen en constante evolución, sean progresivamente perfeccionadas y adoptadas con rapidez. En este escenario, entender la forma en que el clima imperante en las organizaciones apoya o entorpece este proceso es esencial si lo que se desea es permanecer competitivos en mercados exigentes.

Para el éxito de una empresa, el clima que en ella se desarrolla eventualmente puede convertirse en una herramienta estratégica, porque ésta influye sobre la manera en que la organización conduce su negocio y ayuda a regular, controlar y modelar el comportamiento organizacional. Con base en estos argumentos, la presente investigación resulta importante para la empresa Distribidora y Papelería Venoplast Ltda., porque proveerá información para el entendimiento y la clarificación de su clima interno, con lo cual se llegará a conocer la manera en que los empleados actúan, interactúan y son influenciados fuertemente en lo que hacen, además de la manera en que coordinan los objetivos de la organización, las normas de comportamiento y las ideologías dominantes⁷.

Además, este proyecto investigativo se justifica porque con la información que se obtenga, y con las recomendaciones que se formulen, la gerencia podría tomar decisiones adecuadas que favorezcan la competitividad y la permanencia de la firma en el mercado.

⁷ RODRÍGUEZ, Carlos, ROMO, Laura. Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. En: Conciencia Tecnológica. 2013, no. 45. p 12-17.

Con todo lo anterior, este estudio beneficiará a: 1) los trabajadores de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda., porque se proveerá un análisis de cómo es su clima de trabajo al interior de la organización, con lo que se espera que su calidad de vida laboral sea mejorada en el futuro, con base en las medidas que se tomen y eventualmente se implementen por parte de la gerencia o el departamento de recursos humanos; 2) la organización, porque al conocerse los aspectos propios del clima organizacional imperante, se podrían tomar las decisiones adecuadas que vayan en pro de su competitividad; y 3) la línea de investigación en “Desarrollo y organización empresarial” porque se aportará a su acervo investigativo, con un estudio serio y científico, bajo el enfoque de la Administración de Empresas.

3. OBJETIVOS

3.1 General

Analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda.

3.2 Específicos

- Describir los aspectos demográficos (edad, género, estrato, educación), laborales y ocupacionales (ingresos, cargo, jornada laboral, contrato) de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda.
- Identificar el clima organizacional existente entre los empleados de la empresa, considerando las dimensiones de: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.
- Establecer el grado de desempeño laboral que presentan los empleados de la empresa.
- Relacionar las dimensiones del clima organizacional y el grado de desempeño laboral que presentan los empleados.
- Proponer un plan de acción de mejora basado en los hallazgos a la gerencia de la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco teórico

4.1.1 *Clima organizacional*

4.1.1.1 Conceptualización

En la actualidad, la teoría y la investigación en administración de las organizaciones muestra especial interés por el área relativa al clima organizacional, sin embargo, desde décadas atrás se encontraron importantes definiciones que contribuyen a entenderlo. Es por ello que a continuación se presentan algunas de las más relevantes.

Como un conjunto de atributos específicos de una organización en particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno, es definido el clima organizacional por parte de Campbell y et al.⁸. Estos autores añaden que para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen la organización en términos de características estáticas (tal como grado de autonomía) y las contingencias conducta-consecuencia y consecuencia-consecuencia.

De manera similar, James y Jones⁹ expresaron que el clima es abordable como una variable situacional, mientras que para ellos las percepciones de los individuos de las organizaciones son el elemento crítico de conducta.

⁸ CAMPBELL, J., DUNNETTE, M., LAWYER, E. y WEICK, K. Managerial behaviour, performance and effectiveness. Nueva York: McGraw Hill, 1970.

⁹ JAMES, L. y JONES, A. Organizational climate: a review of theory and research. En: Psychological Bulletin. 1974, vol. 81. p 1096-1112.

Payne¹⁰ reconoció que el clima organizacional es un concepto que refleja el contenido y fuerza de los valores, normas, actitudes, conductas y sentimientos predominantes de los miembros de un sistema social que pueden ser operativizados a través de sus percepciones y observaciones y otros medios objetivos". Considera el clima organizacional como un concepto ecológico.

Algunas definiciones más recientes señalan que el clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona y sus características individuales (actitudes, motivación, rendimiento, satisfacción, etc.), los grupos (relación intergrupala) y la organización (procesos y estructura organizacional)¹¹.

Gan y Berbel¹² afirman que ya adentrados en el siglo XXI, el clima organizacional corresponde a:

- Un reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización.
- Es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que tienen las personas de dichas situaciones. Al mismo tiempo, el clima posee cierto nivel de permanencia, si bien pueden presentarse hechos coyunturales en una empresa. En otras palabras, puede decirse que es posible disponer de cierta estabilidad en el clima de una firma, con cambios relativamente graduales.
- Al ser una atmósfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones, así como a explicar las reacciones de

¹⁰ PAYNE, R. Organizational climate: the concept of research findings. En: *Prakseologia*. 1971, vol. 39, no. 40.

¹¹ SILVA, Manuel. *El clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB, 1996.

¹² GAN, Federico y BERBEL, Gaspar. *Manual de recursos humanos*. Barcelona: UOC, 2007.

los grupos (su conducta, actitudes, sentimientos) ante las rutinas, reglas, normas y demás política emanada de la gerencia.

4.1.1.2 Definición adoptada en este estudio

Luego de presentar las más importantes definiciones que se tienen sobre el clima organizacional, a continuación presentamos una que es propia de los autores de este proyecto de grado y que diseñamos con base en los estudios revisados. Según nuestra definición, consideramos que:

*El **clima organizacional** es un elemento crítico y de tipo subjetivo que afecta la conducta de los empleados, se desarrolla al interior de las organizaciones y surge de las percepciones, creencias, valores, y comportamientos de los empleados en relación con ámbitos tales como objetivos organizacionales, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación en el empleo y control.*

4.1.1.3 Dimensiones

El modelo se basa en la adopción de una serie de dimensiones que permiten identificar y caracterizar el clima organizacional a nivel empresarial; estas corresponden a objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

- **Objetivos**

Se refieren al conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacia los cuales se orienta la empresa en la que trabaja. Las preguntas de la variable suministran información sobre el conocimiento de objetivos por parte del trabajador y la posibilidad de conocerlos e identificarse con los mismos a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia a la empresa. De igual forma, evalúa la frecuencia con la que el individuo determina tareas y resultados en su

trabajo que permiten el cumplimiento de los objetivos, al igual que la calidad y periodicidad de la comunicación sobre los mismos y las políticas de la empresa¹³.

- Cooperación

La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones permite el logro de los objetivos organizacionales. Se considera que el hombre es más productivo cuanto más se integra a su grupo de trabajo y a la organización. La cooperación es un proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo. Se presenta a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o informal (relaciones sociales fuera del trabajo). Las preguntas formuladas para esta variable toman procesos de cooperación a nivel formal; esto es, la que puede presentarse directamente en la relación de trabajo. Se busca medir no solo actitudes sino comportamientos específicos de colaboración al igual que la forma como es proyectado en el deseo de cooperar ante los compañeros. Las respuestas a las preguntas formuladas permiten identificar condiciones para el desarrollo o no de actitudes de cooperación en la ejecución del trabajo que al mismo influyen en el logro de los objetivos de la empresa.

- Liderazgo

El líder ejerce su acción con el uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección. Las preguntas formuladas se refieren al ejercicio del “liderazgo formal” y la percepción que tiene el trabajador de su jefe; esto es, miden la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos. La confianza que el jefe inspira es un aspecto que las preguntas propuestas evalúan. Fundamentalmente, permiten identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y

¹³ Ibíd.

comportamientos del jefe. Las conductas de líder y las percepciones evaluadas en el cuestionario para esta variable permiten identificar el estilo de liderazgo en los modelos teóricos propuestos.

- Toma de decisiones

La toma de decisiones es un subproceso de la función de dirección, por tanto, está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las preguntas para esta variable se refieren tanto a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones como a la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.

- Relaciones interpersonales

El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales que se expresan en procesos de carácter asociativo como la cooperación descrita anteriormente. Las preguntas formuladas permiten conocer la frecuencia y forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo así como el carácter positivo o negativo de las mismas. Las preguntas formuladas están planteadas en términos de comportamientos y actitudes frente al proceso de interacción. Es importante señalar que la información se ha orientado a medir la intensidad con que se participa en actividades de carácter informal, esto es, que no tienen relación directa con el cumplimiento de acciones de trabajo. Éstas se han formado en la variable cooperación. Las actitudes y comportamientos de participación son elementos indicativos de un clima organizacional orientado por la mayor confianza entre los diferentes niveles de organización, por lo cual sería posible concluir la ausencia de conflictos de carácter interpersonal entre los niveles comprometidos en el proceso.

- Motivación

El hombre manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que lo llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente y según el tipo de liderazgo que los identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos motivadores para el hombre en la ejecución de su trabajo¹⁴.

Las preguntas formuladas en esta variable suministran información con la cual es posible medir las actitudes del individuo correlacionadas con su pertenencia a la organización que se expresan en niveles de satisfacción, indicadores de la motivación y condiciones existentes en la empresa. Además, señalan comportamientos que, a través de los líderes, definen en el trabajador elementos motivacionales que los llevan al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado. Las preguntas planteadas posibilitan la identificación de factores de motivación y actitudes de los trabajadores que producen condiciones para el clima organizacional.

- Control

A través del control se logra establecer si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa y definidos por el proceso de planeación. Las preguntas planteadas para esta variable se refieren a la periodicidad con la cual se realiza la función de control. Señalan las actitudes que el individuo manifiesta con la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades. Permiten comprender actitudes favorables a la dimensión del control en la empresa. La

¹⁴ Ibíd. 27.

forma como es ejercido el control en la función de liderazgo llevada a cabo por el jefe y/o supervisor.

4.1.1.4 Factores determinantes del clima organizacional

En la literatura académica existen diversos estudios que proponen tipologías variadas sobre los factores que pueden determinar el clima organización de alguna empresa. Los que se presentan seguidamente se consideraron los más completos y dicientes¹⁵.

TABLA 1. FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

FACTOR	CONCEPTUALIZACIÓN
Claridad organizacional	Mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima Organizacional.
Estructura organizacional	Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.
Participación	Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.
Instalaciones	Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.
Comportamiento sistémico	Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima Organizacional.
Relación simbiótica	Si empresarios y empleados no se perciben como "enemigos", a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima Organizacional.
Liderazgo	Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.
Consenso	Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima Organizacional.
Trabajo gratificante	Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.
Desarrollo personal	Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.

¹⁵ ÁLVAREZ, Hernán. Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Bogotá, 1995.

Elementos de trabajo	Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirá más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.
Relaciones interpersonales	Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.
Solución de conflictos	Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.
Expresión informal positiva	Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.
Estabilidad laboral	Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.
Valoración	Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.
Salario	Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima Organizacional.
Agilidad	Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima Organizacional.
Evaluación del desempeño	Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima organizacional.
Retroalimentación	Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima Organizacional.
Selección de personal	Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima Organizacional.
Inducción	Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima Organizacional.
Imagen de la organización	Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima Organizacional.

Fuente: ÁLVAREZ, Hernán. Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Bogotá, 1995

4.1.1.5 Medición

Son diversas las formas que existen para llevar a cabo la medición del estado del clima organizacional en una empresa. Para el presente estudio se hará uso del denominado modelo IMCOC, el cual tiene la ventaja de haber sido diseñado exclusivamente para la Medición del clima organizacional en Colombia, además,

es útil para detectar los aspectos fuertes y débiles del clima organizacional y con ello poder, proponer los ajustes necesarios en programa de acción que puedan ser ejecutados por las directivas de una empresa¹⁶.

4.1.1.6 Consecuencias del clima organizacional

La teoría administrativa considera que el clima afecta diversos procesos que se gestan al interior de las organizaciones, sobre todo a nivel psicológico y administrativo, tales como la comunicación, toma de decisión, solución de problemas, tratamiento de los conflictos, aprendizaje y motivación, y por tanto influye en la eficiencia y el desempeño de los empleados, así como en la productividad de la organización como un todo, en su habilidad para innovar y en la satisfacción laboral y en el bienestar de que gozan sus miembros. El clima afecta como un todo al miembro de la organización, a través de la atmósfera psicológica general, que es relativamente estable en el tiempo. No son acontecimientos aislados los que producen una influencia prolongada en el comportamiento y sentimientos; es la exposición diaria a una atmósfera psicológica particular. Así las cosas, y por su efecto prolongado, el concepto de clima es de interés e importancia para comprender la vida organizacional¹⁷.

4.1.2 El desempeño laboral

¹⁶ MÉNDEZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario, 2006.

¹⁷ GORAN, Ekvall. El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2003.

Corresponde a la forma en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor¹⁸.

Son diversos los criterios que existen para conocer, valorar y evaluar el desempeño de un empleado. Los tres conjuntos de criterios más populares son los resultados de la tarea individual, comportamientos y características.

4.1.2.1 Resultados de la tarea individual

Si el fin es importante, más que los medios, entonces la administración debe evaluar los resultados de la tarea del empleado. Si se utilizan los resultados, se podría abordar el desempeño considerando aspectos tales como la cantidad producida, desperdicios generados y el costo por unidad de producción. De manera similar, un vendedor se evaluaría sobre la base de su volumen de ventas en el territorio, el incremento en dinero por sus ventas y el número de nuevas cuentas que haya logrado¹⁹.

4.1.2.2 Comportamientos

En muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que se atribuyan directamente a las acciones de un empleado. Esto es en particular cierto en el personal que se desempeña en puestos de asesoría o apoyo y en los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. En este caso se evaluaría con facilidad el desempeño del grupo, pero habría

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México DF: McGraw Hill, 2009.

¹⁹ ROBBINS, Stephen y JUDGE, Tomothy. Comportamiento organizacional. México DF: Pearson, 2009.

dificultades para distinguir con claridad la contribución de cada uno de sus miembros.

Debe mencionarse que estos comportamientos no necesariamente se limitan a aquellos que están relacionados con la productividad individual; el ayudar a otros, sugerir mejoras y presentarse como voluntario para tareas adicionales, hacen que los grupos y las organizaciones funcionen con más eficacia y es frecuente que se incorporen a las evaluaciones del desempeño del trabajador²⁰.

4.1.2.3 Características o competencias

Este corresponde al conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas. Se dice que son “débiles” en el sentido de que lo son, en comparación con los resultados de la tarea o el de los comportamientos porque son los que están más alejados del desempeño real del trabajo en sí. Características tales como tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado, o poseer mucha experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sólo alguien ingenuo ignoraría el hecho de que tales características se usan con frecuencia como criterios para evaluar el nivel de desempeño de un empleado²¹.

Debe señalarse que en la mayor parte de situaciones es muy aconsejable usar fuentes múltiples para asignar la valoración del desempeño de los empleados. Cualquier calificación de manera individual quizá diga tanto sobre quien calificó como sobre la persona a la que se califica. Si se promedia a varios que califiquen, se obtendrá una evaluación del desempeño más confiable, menos sesgada y más exacta.

²⁰ Ibíd.

²¹ Ibíd.

4.1.2.4 Medición del desempeño por competencias: la técnica 360°

En los últimos años la evaluación del desempeño, considerando la opinión de múltiples individuos relacionados directamente con el trabajador que se evalúa, se ha basado en el uso de la técnica “de los 360”, la cual brinda retroalimentación sobre el desempeño a partir del todo el círculo de contacto cotidiano que un empleado tiene, desde el personal de mensajería hasta los clientes o jefes y colegas, tal como se observa en la Figura 1.

FIGURA 1. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE LA TÉCNICA 360°



FUENTE: ROBBINS Y JUDGE

El número de evaluaciones puede ser tan pequeño como 3 o 4 o tan grande como 25, aunque la mayor parte de empresas obtienen entre 5 y 10 por trabajador. En la figura anterior se observan diversos sujetos que pueden intervenir en la evaluación:

- El propio empleado (autoevaluación): Es la visión personal de las competencias y del desempeño de las mismas.
- Clientes internos y externos: Este proceso brinda la oportunidad a los clientes de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

- Subordinados: Son los colaboradores directos de los empleados porque se encuentran trabajando continuamente con ellos.
- Compañeros de trabajo (pares): Son muy importantes, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.
- Gerente: Le permite al gerente tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes.
- Otras personas (proveedores o ingenieros): Este grupo de personas es el que apoya técnicamente al empleado²².

Los objetivos que se persiguen con la adopción y la aplicación de la técnica 360° para la valoración del desempeño de los empleados de una organización son los siguientes:

- Optimizar el aprovechamiento de las competencias de los empleados.
- Satisfacer las necesidades y desarrollo profesionales de los empleados.
- Otorgar a la compañía un novedoso y actualizado sistema de evaluación de desempeño.
- Reducir gastos en procesos innecesarios y no satisfactorios.
- Favorecer la comunicación gerente-empleado.
- Brindar la posibilidad a los empleados de descubrir competencias mediante la mirada enriquecedora de los miembros que lo rodean.

²² CAPUANO, Andrea. Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. En: Invenio. 2004, Vol. 7, No. 13. p. 139-150.

- Ofrecer a los empleados la oportunidad de incrementar sus ingresos monetarios gracias al desarrollo de sus competencias.
- Proporcionar un plan integral de capacitación a los empleados de acuerdo a sus reales necesidades.

Algunos beneficios de la adopción de la técnica 360° son los siguientes:

- La persona obtiene mayor información sobre su desempeño. Tiene la oportunidad de ver su desempeño a través de los ojos de aquellos que trabajan con él.
- Las respuestas son anónimas y consecuentemente más honestas.
- Obtener una mejor comprensión de sus perspectivas, permite a los individuos visualizar sus fortalezas y debilidades más claramente. El esfuerzo en el desempeño de los empleados es más focalizado y efectivo.
- Las expectativas de éxito son visualizadas con mayor precisión por el evaluado.
- Una clara y focalizada base de comunicación se establece entre los empleados y el supervisor.
- Las necesidades de capacitación son fácilmente identificadas.
- Los miembros de un equipo reciben una mayor cantidad de inputs que fortalecen el desempeño del mismo²³.

²³ Ibíd.

4.2 Estado del arte

Diversas investigaciones han sido elaboradas, persiguiendo la finalidad de identificar la manera en que se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los empleados de las diversas organizaciones. A continuación se presentan aquellos estudios más relevantes que sirven de antecedentes para este proyecto de grado.

Marroquín y Pérez²⁴ partieron de la premisa de que el clima organizacional contribuye a aumentar el rendimiento de las empresas, e incide positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores, dado que estos se sienten identificados e integrados en la estructura de la organización. La información recopilada en la investigación trató diversos factores del sistema organizacional, motivacional, desempeño en sus labores y las relaciones humanas dentro de los diferentes colaboradores. Con su análisis se pudo determinar la aceptación y algunas diferencias entre los parámetros normales que se desarrollan en cualquier institución según el tipo de servicio. Además, se estableció que los empleados creen en el desarrollo humano, y en la obtención de beneficios por su desempeño lo que les conlleva a tener una satisfacción en el desempeño laboral, la que da ventajas a la organización y a ellos mismos.

Para el ámbito de las instituciones del sector educativo, Caligiore y Díaz²⁵ elaboraron un diagnóstico del clima organizacional y el desempeño docente de una facultad dentro de una universidad venezolana. Metodológicamente la investigación fue descriptiva y de campo, basada en un diseño muestral

²⁴ MARROQUÍN, Stefani y PÉREZ, Lorena. El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2011.

²⁵ CALIGIORE, Irene y DÍAZ, Juan. Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. En: Revista Venezolana de Gerencia. 2003, Vol. 8, No. 24. p 644-658.

estratificado simple, con información recolectada mediante encuestas. Los resultados reflejaron que el puntaje de la valoración global del clima fue de 2,96 en un rango del 1 al 5, ubicándose esto en la categoría en desacuerdo, en cuanto al funcionamiento organizacional de la facultad por ser mecánica e ineficiente. La principal conclusión estuvo enfocada hacia la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones.

Por su parte, Quintero, Africano y Faría²⁶ centraron su artículo investigativo al sector de la vigilancia privada, en particular a una empresa con operaciones en Venezuela. Este aporte cuantitativo, descriptivo y basado en información obtenida en campo aplicó un muestreo probabilístico a la hora de aplicar el cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 36 preguntas con cinco alternativas de respuesta. Los resultados llevaron a constatar que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores, lo cual ocasiona que la productividad se vea afectada por el desempeño laboral eficiente y eficaz. En general, fue de destacar que el personal estuvo parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por la empresa no es muy bueno en razón de que no cumple con las expectativas de los mismos, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización

²⁶ QUINTERO, Niria, AFRICANO, Nelly y FARÍA, Elsis. Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago. En: *Negotium*. 2008, Vol. 3, No. 9. p 33-51.

Rodríguez et al.²⁷ afirmaron que a pesar de que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ha sido estudiada, la vinculación de éstas con el desempeño no es completamente clara. Basándose en estas consideraciones, persiguieron como objetivo determinar si existe una relación significativa entre las variables y si el clima organizacional o la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño y sus dimensiones específicas. El diseño metodológico se basó en un estudio transversal y correlacional, en el que se utilizaron técnicas cuantitativas y cualitativas en una muestra de empleados de una organización del sector primario (agrícola y ganadera). La evidencia recolectada mostró que existe una relación significativa entre las variables y que el desempeño es predicho de mejor forma por el clima y la satisfacción en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, y sólo la satisfacción predice significativamente el rendimiento y productividad.

Debe considerarse también el aporte de Saavedra y Rivera²⁸ analizaron el clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad de una cooperativa guatemalteca. Los resultados indicaron que en términos generales la satisfacción de los colaboradores, como parte del clima organizacional, obtuvo una buena clasificación, sin embargo es importante considerar que las áreas problemáticas pueden influir en un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las

²⁷ RODRÍGUEZ, Andrés, RETAMAL, María, LIZANA, María y CORNEJO, Felipe. Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: “evaluación en una empresa pública chilena”. En: Salud & Sociedad. 2011, Vol. 2, No. 2. p 219-234.

²⁸ SAAVEDRA, Anabell y RIVERA, Wendy. El clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad. Guatemala: Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2008.

consecuencias positivas, se hallaron: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, estuvieron: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

A nivel de Colombia, Castro²⁹ tuvo como finalidad en su investigación, establecer la relación que existe entre los resultados del clima organizacional y las calificaciones de desempeño laboral de los funcionarios de un Comando de la Fuerza Aérea, con el propósito de establecer los parámetros que puedan mejorar la efectividad laboral, realizando un análisis de resultados de las evaluaciones mensuales de desempeño laboral de los empleados y aplicando un cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional actual del grupo. Los resultados obtenidos permitieron destacar que el personal estuvo parcialmente motivado en cada una de las orientaciones evaluadas, el apoyo personal recibido por parte de los Comandantes no se considera equitativo, pero el ambiente de trabajo que encuentran los trabajadores es bueno. El mayor grado de insatisfacción se da por la falta de objetividad de los criterios con los que se mide el rendimiento del equipo de trabajo y la más alta satisfacción se encuentra en que las recompensas dependen de su rendimiento. En general, se pudo inferir que el clima organizacional determina en parte el comportamiento de los trabajadores; comportamiento que genera productividad en la organización a través de un desempeño laboral eficiente o deficiente según sea el caso.

²⁹ CASTRO, Sandra. Relación del desempeño laboral con el clima organizacional del grupo de Educación Aeronáutica del Comando Aéreo de Combate No. 1. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2012.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Tipo de estudio

El tipo será de tipo descriptivo y correlacional³⁰.

- 1) Descriptivo: porque se abordarán las características del problema bajo consideración, en este caso, de los empleados, el clima organizacional y el desempeño de los mismos.
- 2) Correlacional: debido a que se buscará establecer relaciones entre variables propias de la problemática de interés, para este estudio interesa observar la forma en que se correlaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los empleados.

5.2 Delimitación del estudio

5.2.1 Delimitación espacial

El estudio hace referencia a la Empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda., localizada en la ciudad de Cartagena, capital del departamento de Bolívar.

5.2.2 Delimitación temporal

El estudio será realizado durante el segundo semestre del año 2015.

5.2.3 Población objetivo

Trabajadores de la Empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda., estos corresponden a 97 personas.

³⁰ BERNAL, César. Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México DF: Pearson, 2006.

5.3 Muestra

Para la presente investigación se utilizó la fórmula para estimar muestras en una población finita, siendo ésta:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{Npq}{i^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 pq}$$

En donde N es el tamaño de la población, correspondiente a 97 personas, n es el tamaño de la muestra, Z es el valor por debajo de la curva normal asociado a un determinado nivel de confianza, que se definió en 95%, por ello Z será de 1,96. Los valores de p y q son probabilidades de escogencia, que se toman cada uno del 50% para obtener la muestra más grande estadísticamente permisible. El término i es el error que se prevé cometer en el cálculo de cualquier parámetro con base en la información muestra, para este caso será de 10%.

Ahora, al remplazar estos valores se tiene que:

$$49 = 1,96^2 \frac{97 * 0,5 * 0,5}{0,1^2(97 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

Por tanto, la muestra para este estudio será de 49 individuos.

5.4 Fuentes información

Se usarán fuentes: 1) *primarias*: procedente de las encuestas que se aplicarán; y 2) *secundarias*: que serán los artículos, informes, libros entre otros documentos necesarios para nutrir el estudio.

5.5 Operacionalización de variables

Grupo de variables	Variable	Tipo	Medida	Categorías
Desempeño	Desempeño	Cualitativa	Nominal	1: Bajo 2: Moderado 3: Alto
Aspectos demográficos	Edad	Cuantitativa	Intervalo	Cantidad de años cumplidos
	Género	Cualitativa	Nominal	0: femenino 1: masculino
	Estado civil	Cualitativa	Nominal	0: Casado 1: Unión libre 2: Soltero 3: Separado 4: Viudo
	Estrato	Cuantitativa	Ordinal	1, 2, 3, 4, 5, 6
	Nivel educativo	Cualitativa	Ordinal	0: Pregrado 1: Especialización 2: Maestría 3: Doctorado
Aspectos laborales	Ingresos	Cuantitativa	Ordinal	1: Menos de \$500.000 2: \$500.000 a \$1.000.000 3: \$1.000.001 a \$1.500.000 4: \$1.500.001 a 2.000.000 5: \$2.000.001 a \$2.500.000 6: \$2.500.001 a 3.000.000 7: \$3.000.001 a \$3.500.000 8: Más de \$3.500.000
	Tipo de contrato laboral	Cualitativa	Nominal	1: Término indefinido 2: Término definido 3: Por prestación de servicios
	Horas de trabajo semanal	Cuantitativa	Intervalo	No aplica
	Meses en el cargo	Cuantitativa	Intervalo	No aplica
	Recibe beneficios y prestaciones	Cualitativa	Nominal	1: Sí 2: No
Clima organizacional	Objetivos	Cualitativa	Nominal	1: Total acuerdo 2: Casi total acuerdo 3: Parcial acuerdo 4: Indeciso 5: Parcial desacuerdo 6: Casi total desacuerdo 7: Total desacuerdo
	Cooperación	Cualitativa	Nominal	
	Liderazgo	Cualitativa	Nominal	
	Toma de decisiones	Cualitativa	Nominal	
	Relaciones interpersonales	Cualitativa	Nominal	
	Motivación	Cualitativa	Nominal	
	Control	Cualitativa	Nominal	

5.6 Medición de las variables de interés

5.6.1 Medición del clima organizacional

Son diversas las formas que existen para llevar a cabo la medición del estado del clima organizacional en una empresa. Para el presente estudio se hará uso del

denominado modelo IMCOC, con el que se obtendrá información por medio de encuestas; tiene la ventaja de haber sido diseñado exclusivamente para la Medición del clima organizacional en Colombia, además, es útil para detectar los aspectos fuertes y débiles del clima organizacional y con ello poder, proponer los ajustes necesarios en programa de acción que puedan ser ejecutados por las directivas de una empresa³¹.

Se ha estimado que el instrumento presenta un nivel de confiabilidad alto (alfa de Cronbach: 0,89) así como un nivel de consistencia y validez adecuado para las 45 preguntas que posee, que son de respuestas con opción múltiple, utilizando diferentes categorías. En las preguntas de opción múltiple se ha utilizado una *escala tipo Likert* con calificaciones que van de 1 a 7, así: “total acuerdo”, “casi total acuerdo”, “parcial acuerdo”, “indeciso”, “parcial desacuerdo”, “casi total desacuerdo”, “total desacuerdo”.

5.6.2 Medición del desempeño organizacional

Se hará uso de la técnica 360°, la cual consiste en la aplicación de una serie de encuestas, en las que se toma en cuenta la opinión de múltiples individuos relacionados directamente con el trabajador que se evalúa. Ésta tiene la ventaja de brindar una retroalimentación sobre el desempeño a partir del todo el círculo de contacto cotidiano que un empleado tiene. Los diversos grupos que pueden intervenir en la evaluación son: 1) *el empleado* (autoevaluación): es la visión personal de las competencias y del desempeño de las mismas; 2) *clientes internos y externos*: este proceso brinda la oportunidad a los clientes de tener voz y voto en el proceso de evaluación; 3) *subordinados*: son los colaboradores directos de los empleados porque se encuentran trabajando continuamente con ellos; 4) *compañeros de trabajo*: son muy importantes, ya que este tipo de evaluación

³¹ MÉNDEZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario, 2006.

permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento; 5) *gerente*: le permite al gerente tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes; y 6) otras personas: este grupo de personas es el que apoya técnicamente al empleado³².

5.7 Proceso metodológico

Para la realización de la presente investigación se llevará a cabo la siguiente serie de pasos:

1. Luego de que sea aprobado el anteproyecto se procederá a encuestar a la muestra de empleados calculada con anterioridad.
2. Explicar a los empleados el propósito del estudio y la utilización de la información que proporcionen.
3. Aplicar una serie de encuestas, que medirán: aspectos demográficos y laborales, clima organizacional y desempeño.
4. Revisar que las encuestas hayan sido correctamente y completamente diligenciadas.
5. Tabular tabulación de la información en una hoja de cálculo de Excel.
6. Revisar que la base de datos se encuentre correctamente y completamente rellena.
7. Iniciar la elaboración del informe de resultados, dándole cumplimiento a los objetivos del siguiente modo:
 - a. Objetivo #1: se emplearán estadísticas descriptivas (promedio, desviación estándar, mediana, moda, frecuencias relativas y absolutas) para conocer la distribución de frecuencias de las edades, el género, los estratos de los empleados, el nivel educativo que

³² CAPUANO, Andrea. Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. En: Invenio. 2004, Vol. 7, No. 13. p. 139-150.

poseen, etc., además de los aspectos labores tales como los ingresos según la proporción de trabajadores que lo devengan, que participación tiene cada cargo en la organización, entre otros.

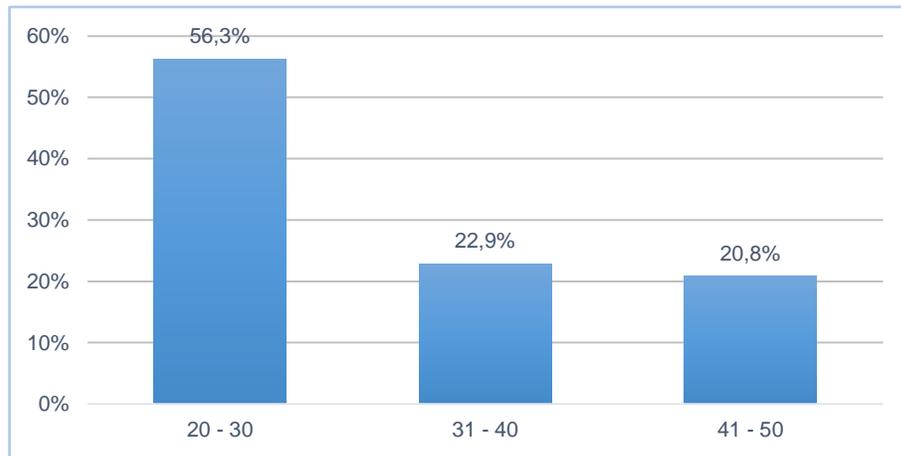
- b. Objetivo #2: haciendo uso de medidas estadísticas descriptivas (promedio, desviación estándar, mediana, moda, frecuencias relativas y absolutas) se identificará el clima organizacional en las dimensiones correspondientes a objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.
- c. Objetivo #3: se analizarán con estadísticas descriptivas (promedio, desviación estándar, mediana, moda, frecuencias relativas y absolutas) las valoraciones del desempeño obtenidas mediante la técnica 360°
- d. Objetivo #4: la relación entre el clima y el desempeño será develada empleando medidas de correlación estadística (estadístico Chi cuadrado, y su nivel de significancia $p < 0,05$)
- e. Objetivo #5: consistirá en tomar en cuenta todos los resultados obtenidos en el estudio, y a partir de ellos formular recomendaciones de mejora.

6. RESULTADOS

6.1 Aspectos demográficos, laborales y ocupacionales de los empleados

6.1.1 Aspectos demográficos

GRÁFICA 1. EDAD (AÑOS)

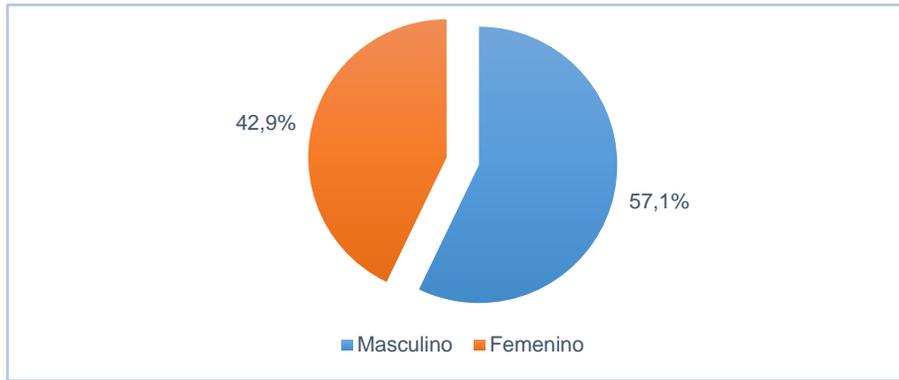


FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

En esta primera sección de los resultados se dan a conocer los principales hallazgos a que hubo lugar en este estudio, frente a las características propias del personal que labora en la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda., los cuales ascendieron a 49 en total, de acuerdo a la muestra estimada anteriormente.

La variable que primero se presenta corresponde a la edad de los empleados, en la gráfica anterior se observa que la mayor parte de ellos hace parte del rango más joven, en este caso entre 20 – 30 años, con una participación correspondiente al 56,2%. En segundo lugar se aprecian quienes han cumplido entre 31 – 40 años, con el 22,9%, y por último, las personas entre 41 – 50 años, con una representatividad del 20,8% de la totalidad de encuestados.

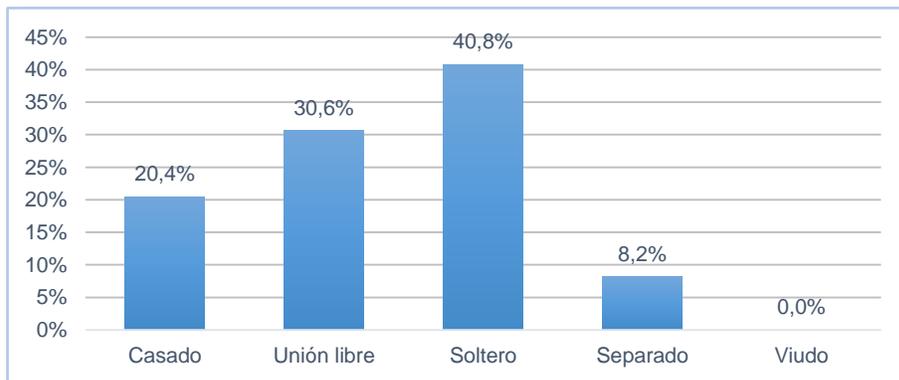
GRÁFICA 2. GÉNERO



FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

Seguidamente se observa la información referente al género de los trabajadores de la organización, ante lo cual se destacaron los masculinos en comparación con su contraparte femenina, dado que los primeros correspondieron al 57,1%, mientras que las segundas al 42,9%, no obstante, la diferencia fue relativamente reducida, por lo cual ambos géneros se encontraron bien representados entre los encuestados.

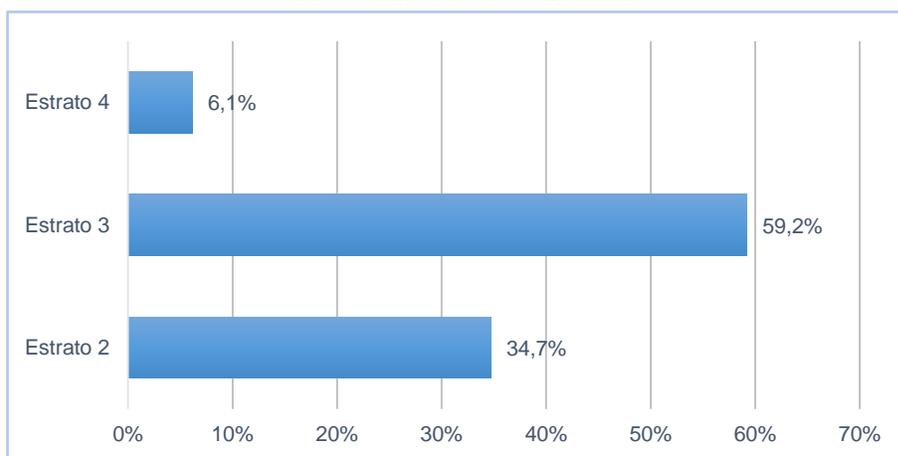
GRÁFICA 3. ESTADO CIVIL



FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

El estado civil de la mayoría de los trabajadores de Veneplast Ltda. correspondió a soltero, alcanzando una representación del 40,8%, seguidamente se encontraron personas que conviven en unión libre con 30,6%, casados con 20,4%, y por último algunos que declararon estar separados, siendo apenas el 8,2% restante.

GRÁFICA 4. ESTRATO SOCIOECONÓMICO

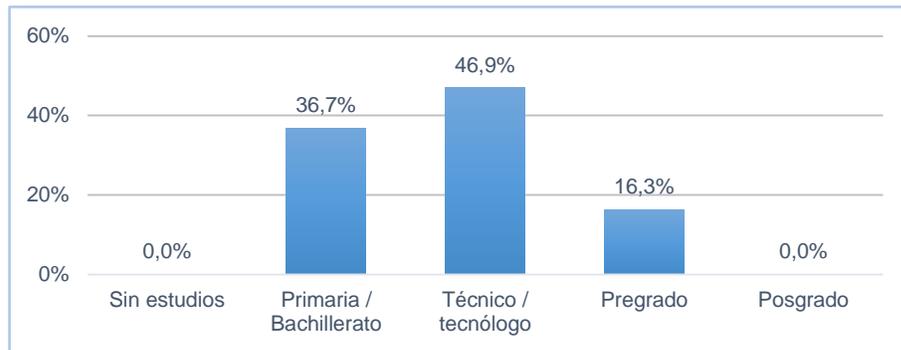


FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

Mediante la variable estrato socioeconómico se obtuvo una aproximación a la disponibilidad de recursos, a las características del entorno y de la vivienda donde reside el trabajador, en la medida en que entre más bajo sea el estrato, mayores carencias se presentan, contrariamente con lo que ocurre en los estratos más altos, en donde la riqueza tiende a ser mayor.

En este orden de ideas, los resultados dieron a conocer que la gran mayoría de trabajadores de Veneplast Ltda. se hallan en un nivel intermedio, particularmente en el estrato 3 en un 59,2%; seguidamente se aprecian aquellos pertenecientes al nivel 2 en un 34,7%; y en menor proporción, los de estrato 4 siendo el 6,1%.

GRÁFICA 5. NIVEL EDUCATIVO



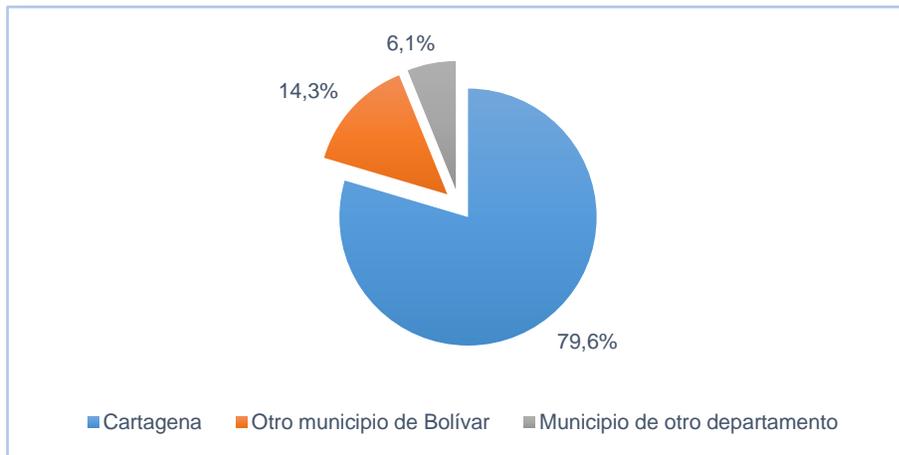
FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

Respecto a la educación en este estudio se tuvo en cuenta específicamente el nivel educativo que han alcanzado los empleados, pues se considera que este es uno de los factores que más influye en el avance y progreso de personas y sociedades; junto con esto sirve de aproximación al grado de conocimientos que pueden poseer. Además, la educación enriquece la cultura, el espíritu, los valores y todo aquello que caracteriza a los seres humanos.

Tomando en cuenta la anterior argumentación se pudo calcular que el 46,9% de los trabajadores de Veneplast Ltda., es decir, la mayor parte de ellos, se caracterizan por tener algún título técnico o tecnólogo. En este punto debe precisarse que los *técnicos*, por su formación, se hallan facultados para desempeñarse en ocupaciones de carácter operativo e instrumental, desarrollando competencias relacionadas con la aplicación de conocimientos en un conjunto de actividades laborales, con alto grado de especificidad y un menor grado de complejidad (según número y naturaleza de variables que intervienen); a su vez, los *tecnólogos* desarrollan competencias relacionadas con la aplicación y práctica de conocimientos en un conjunto de actividades laborales más complejas y no rutinarias, en este sentido, estos graduados pueden visualizar e intervenir en procesos de diseño y mejora.

Así mismo, se encontraron personas solamente con educación de primaria y bachillerato (36,7%); así como poca participación de empleados con título de pregrado (16,3%).

GRÁFICA 6. LUGAR DE PROCEDENCIA

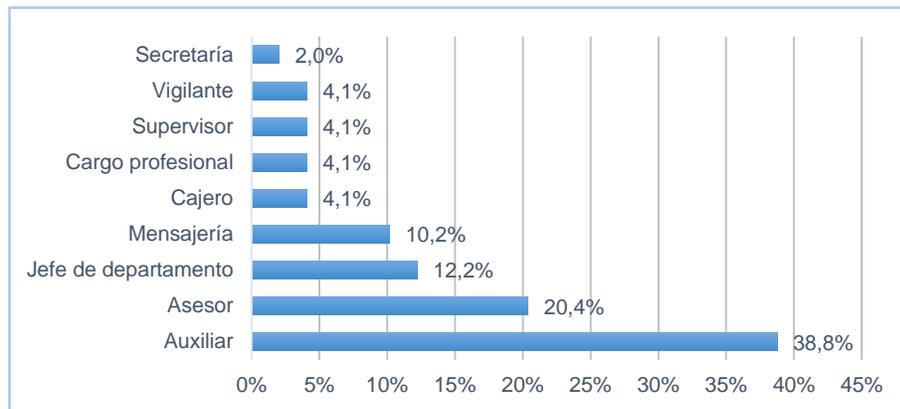


FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

En alta medida los empleados de la organización objeto de estudio son de procedencia local, pues el 79,6% del total reconoció haber nacido en Cartagena. En menor proporción se encontraron algunos nacidos en otros municipios del departamento de Bolívar, quienes fueron el 14,3%; además, resultaron minoría quienes proceden de otros lugares del país, alcanzando apenas un 6,1% del total de encuestados.

6.1.2 Aspectos laborales y ocupacionales

GRÁFICA 7. CARGO



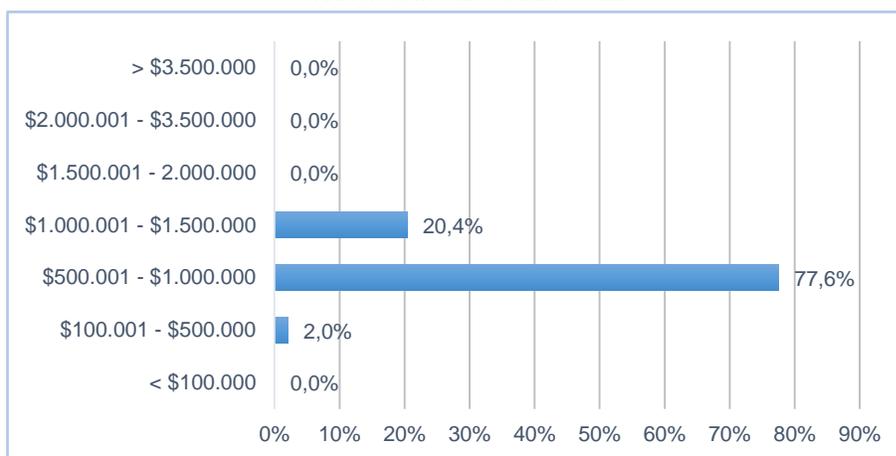
FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

Por otro lado, entre los aspectos de los encuestados en relación con su empleo, se encontró lo siguiente. Fueron diversos los cargos encontrados, sin embargo, el más recurrente correspondió a auxiliar, con una participación del 38,8%; sobre estas personas recae la responsabilidad de mantener el correcto y eficaz funcionamiento de las instalaciones de la empresa, atendiendo a diversas tareas de oficina y administrativas, las cuales van desde la actualización, registro y almacenamiento de información, hasta el fotocopiado, archivado, tratamiento de texto, atención al teléfono y encargarse del correo.

Por otro lado se encontraron asesores, en una proporción del 20,4%, los cuales se encargan de informar con veracidad y oportunidad a los clientes aspectos tales como las características del producto y/o servicio, los beneficios que dichas características le pueden reportar al cliente, las condiciones de venta, de pago, de entrega y de postventa. Junto a esto se encargan, entre otras funciones, de recopilar información sobre el mercado, tanto de sus clientes potenciales como de aquellos que ya son clientes de la marca o la empresa.

Seguidamente, y en menor medida se detectaron jefes de departamento (12,2%), mensajeros (10,2%), cajeros (4,1%), así como algunos cargos profesionales (4,1%).

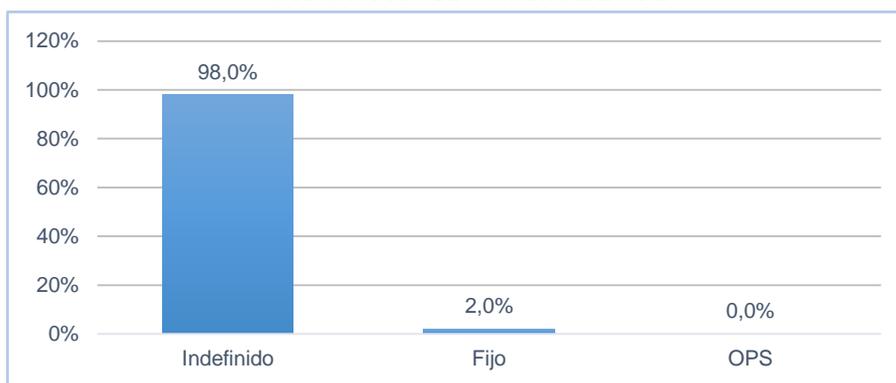
GRÁFICA 8. INGRESOS MENSUALES



FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

Por medio de los ingresos que devengan producto de su trabajo, los empleados tienen la posibilidad de satisfacer las necesidades básicas, tanto propias como de su familia. La importancia de contar con información de las remuneraciones laborales consiste en que se coadyuva a comprender cuánto ganan los trabajadores producto del cumplimiento de sus funciones. En este orden de ideas, los datos recolectados mostraron que el nivel de ingresos mensuales predominantes se halla en el rango comprendido entre \$500.001 - \$1.000.000 al presentar una participación del 77,6%, en segundo lugar aparecen quienes más devengan en Veneplast Ltda., es decir, quienes reciben entre \$1.000.001 - \$1.500.000 con 20,4%, y finalmente con una participación bastante reducida del 2%, las personas con ingresos entre \$100.001 - \$500.000.

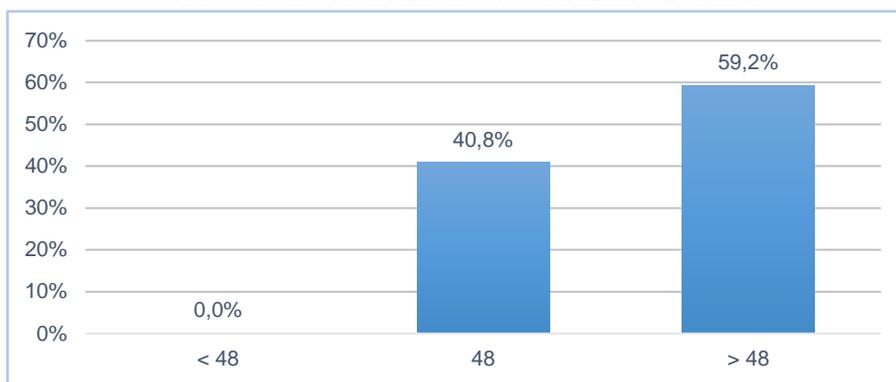
GRÁFICA 9. TIPO DE CONTRATO LABORAL



FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

Fue evidente que casi todas las personas que trabajan en la empresa poseen contratación a término indefinido, pues alcanzaron el 98%; a su vez, el 2% restante declaró que tiene firmado contrato a término fijo.

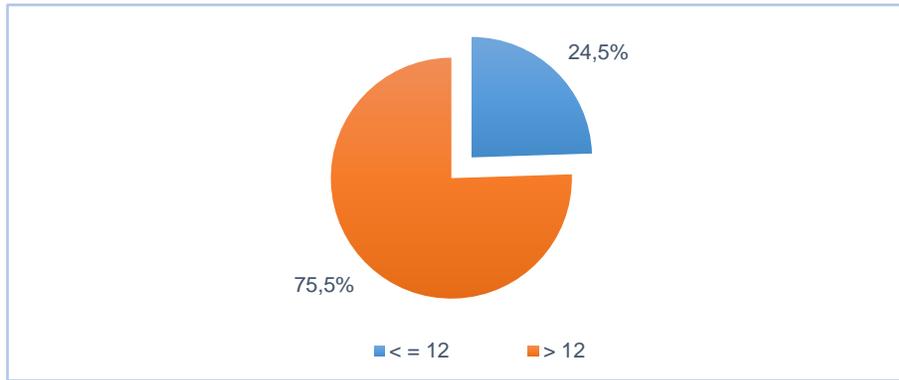
GRÁFICA 10. HORAS TRABAJADAS ACTUALMENTE A LA SEMANA



FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

Ahora bien, de la cantidad de horas trabajadas semanalmente se puede decir que en la gran mayoría de las oportunidades fue superior a las 48, al ocurrir en el 59,2% de los trabajadores, en este sentido se comprende que las exigencias que tienen en Venoplast Ltda. son muchas en relación con la dedicación que deben otorgarle al cumplimiento de sus funciones; en cambio, los que laboran 48 horas a la semana fueron relativamente menos que los anteriores, al presentarse esta situación en el 40,8% de los casos.

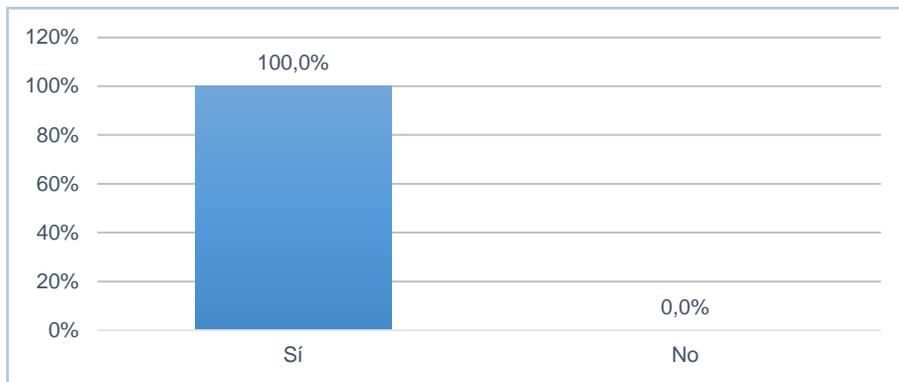
GRÁFICA 11. MESES EN EL PUESTO DE TRABAJO ACTUAL



FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

Los encuestados en alta proporción reportaron estar vinculados en su empleo actual una cantidad de meses superior a 12, es decir, el 75,5% de ellos tiene más de un año en el puesto. En cambio, se reconocieron como de reciente vinculación el 24,5% restante de los trabajadores, los cuales tienen 12 o menos meses contratados.

GRÁFICA 12. RECIBE BENEFICIOS Y PRESTACIONES LABORALES



FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

En última instancia, como parte de la información presentada en este primer capítulo de los resultados, se da a conocer que la totalidad de los trabajadores recibe beneficios y prestaciones laborales (100%), lo cual constituye un cumplimiento completo de las reglamentaciones laborales vigentes, así como un estímulo para que cumplan su deber a cabalidad en la organización.

6.2 Clima organizacional en la empresa

El clima organizacional prevaleciente en la empresa Veneplast Ltda. se analiza en esta sección del estudio. Los resultados se presentan primeramente a través de las siete dimensiones consideradas dentro de la encuesta aplicada; más adelante se recogen los datos de manera general, con el fin de proveer una identificación completa, clara y puntual de la situación que se vive en esta empresa.

En este estudio se adoptó una conceptualización de clima organizacional según la cual éste se entiende como un elemento crítico y de carácter subjetivo que afecta la conducta de los empleados, se desarrolla al interior de las organizaciones y surge de las percepciones, creencias, valores, y comportamientos de los empleados en relación con ámbitos tales como objetivos organizacionales, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación en el empleo y control.

De este modo, el clima organizacional resulta ser un medio en el cual se manifiestan las habilidades o los problemas que los empleados tienen al interior de la empresa, y que a su vez, tiene efectos sobre su productividad y desempeño, ya sea incrementándolos o reduciéndolos. Así las cosas, mediante la evaluación del clima –tal como la que se presenta en estas páginas–, es posible establecer las dificultades o las fortalezas que una empresa tiene a nivel de su recurso humano, con ello se pueden tomar las medidas pertinentes para mejorar la situación.

Partiendo de lo anterior, se procedió a su desagregación en las dimensiones, correspondientes a motivación, control, liderazgo, cooperación, objetivos, toma de decisiones y relaciones interpersonales.

6.2.1 Dimensiones

6.2.1.1 Objetivos

TABLA 2. DIMENSIÓN “OBJETIVOS” DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Ítem	Valoración cuantitativa (promedio)	Valoración cualitativa
Tiene libertad para ejecutar su trabajo tal como lo quiere con la aprobación de sus superiores	3,61	Bueno
Conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa	3,12	Bueno
Cantidad de información que recibió sobre los objetivos y las políticas de la empresa al ingresar a ella	2,96	Regular
Dimensión objetivos	3,11	Bueno

RANGOS DE VALORACIÓN:

1,00 - 1,99: MALO 2,00 - 2,99: REGULAR 3,00 - 3,99: BUENO 4,00 - 5,00: EXCELENTE

FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

La dimensión correspondiente a objetivos corresponde al conocimiento que el empleado posee sobre la razón de ser y los fines hacia los cuales se orienta la empresa en la que trabaja, en este caso Venoplast Ltda. Con su análisis se aporta información sobre qué tanto conocimiento de los objetivos existe de parte del trabajador, así como la posibilidad de conocerlos e identificarse con los mismos a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia a la empresa. Aquí además se aborda la frecuencia con la cual el recurso humano determina tareas y resultados en su trabajo que permiten el cumplimiento de los objetivos, al igual que la calidad y periodicidad de la comunicación sobre los mismos y las políticas de la empresa³³.

De esta manera, los resultados indicaron que esta dimensión presentó una valoración *bueno* con un promedio ubicado en 3,11 (en una escala de 1 a 5). A su vez, el aspecto mejor calificado por los empleados encuestados hizo referencia a la libertad que reconocen poseer al momento de llevar a cabo su trabajo de forma

³³ MÉNDEZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario, 2006.

tal como lo quiere, con la aprobación de sus superiores (3,61); en contraposición a esto, se halló que fue regular la calificación promedio provista sobre la cantidad de información que recibió el trabajador, sobre los objetivos y las políticas de la empresa, al ingresar a ella (2,96), es decir, esta fue la debilidad más patente dentro del ámbito de los objetivos.

6.2.1.2 Relaciones interpersonales

TABLA 3. DIMENSIÓN “RELACIONES INTERPERSONALES” DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Ítem	Valoración cuantitativa (promedio)	Valoración cualitativa
Forma en la que participa en las actividades de diversión que realiza de la empresa	2,98	Regular
Frecuencia con la que acostumbra a divertirse con compañeros de la empresa	2,59	Regular
Frecuencia con la que participa con sus amigos de la empresa, en actividades sociales y deportivas	2,27	Regular
Frecuencia con la que la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas, otras actividades de diversión	2,06	Regular
Dimensión relaciones interpersonales	2,48	Regular

RANGOS DE VALORACIÓN:

1,00 - 1,99: MALO 2,00 - 2,99: REGULAR 3,00 - 3,99: BUENO 4,00 - 5,00: EXCELENTE

FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

Las relaciones interpersonales se asumieron en esta investigación como aquel proceso de interacción social conducente a la asociatividad y la cooperación, tanto de carácter formal como informal, entre los compañeros de trabajo así como el carácter positivo o negativo de las mismas. Al evaluar esta dimensión se buscó comprender los comportamientos y las actitudes frente al proceso de interacción. Mediante la encuesta existió interés en medir la intensidad con que se participa en actividades de carácter informal, es decir, que no tienen relación directa con el cumplimiento de acciones de trabajo. En general, las actitudes y comportamientos de participación son elementos indicativos de un clima organizacional orientado por la mayor confianza entre los diferentes niveles de organización, por lo cual sería posible concluir la ausencia de conflictos de carácter interpersonal entre los niveles comprometidos en el proceso³⁴.

De manera general, las relaciones interpersonales que se experimentan en la empresa arrojaron un resultado regular, pues el promedio calculado ascendió apenas a 2,48 (en una escala de 1 a 5). Así mismo, todos y cada uno de los ítems

³⁴ MÉNDEZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario, 2006.

que integran esta dimensión presentaron un carácter igualmente regular; el que presentó el promedio más reducido –y por tanto que concentró mayor deficiencia– fue la organización de paseos, actividades deportivas, fiestas, etc. por parte de la empresa (2,06), así como la participación del empleado con sus amigos de la empresa, en actividades sociales y deportivas (2,27).

6.2.1.3 Cooperación

TABLA 4. DIMENSIÓN “COOPERACIÓN” DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Ítem	Valoración cuantitativa (promedio)	Valoración cualitativa
Valoración de las relaciones con los compañeros de trabajo	4,00	Excelente
En caso de no poder solucionar inquietudes y problemas de su trabajo se los plantea a los compañeros	3,90	Bueno
Frecuencia con la que participa en la solución de los problemas de la sección o área	3,31	Bueno
Frecuencia con la que sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde ejecutar	2,80	Regular
Dimensión cooperación	3,50	Bueno

RANGOS DE VALORACIÓN:

1,00 - 1,99: MALO 2,00 - 2,99: REGULAR 3,00 - 3,99: BUENO 4,00 - 5,00: EXCELENTE

FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

Se consideró que la cooperación posibilita el logro de los objetivos organizacionales, en la medida en que se eleva la productividad cuanto más se integra el empleado a su grupo de trabajo y a la organización. Bajo este esquema, la cooperación se convierte en un proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo, el cual se gesta de modo formal, por ejemplo, en las relaciones de trabajo, así como informal, tal como ocurre en las relaciones sociales fuera del trabajo.

Con el cuestionario existió interés en conocer y medir no únicamente actitudes sino comportamientos específicos de colaboración al igual que la forma como es proyectado en el deseo de cooperar ante los compañeros. Las respuestas a las preguntas formuladas permitieron la identificación de condiciones para el desarrollo o no de actitudes de cooperación en la ejecución del trabajo que al mismo influyen en el logro de los objetivos de la empresa³⁵.

En términos de los resultados específicos, la cooperación en Venoplast Ltda. como parte del clima organización, se categorizó como buena, pues el promedio

³⁵ MÉNDEZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario, 2006.

se ubicó en 3,5 (en una escala de 1 a 5). Particularmente se halló heterogeneidad en los ítems considerados, por ejemplo, fue excelente la valoración de las relaciones con los compañeros de trabajo (4,00); también se consideró buena la cooperación entre compañeros, en el sentido de que es posible plantearles las inquietudes y problemas del trabajo en caso de no poder solucionarlos (3,90); sin embargo, fue regular la frecuencia con la cual los compañeros piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde ejecutar (2,80).

6.2.1.4 Liderazgo

TABLA 5. DIMENSIÓN “LIDERAZGO” DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Ítem	Valoración cuantitativa (promedio)	Valoración cualitativa
En caso de no poder solucionar inquietudes y problemas de su trabajo se los plantea al jefe	4,08	Excelente
Los problemas que le afectan y que tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores	3,81	Bueno
El jefe es una persona justa cuando da órdenes o toma decisiones	3,80	Bueno
Cuando el jefe da órdenes tiene la razón como para ser obedecido	3,78	Bueno
El jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo	3,16	Bueno
Dimensión liderazgo	3,73	Bueno

RANGOS DE VALORACIÓN:

1,00 - 1,99: MALO 2,00 - 2,99: REGULAR 3,00 - 3,99: BUENO 4,00 - 5,00: EXCELENTE

FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

Dentro de esta dimensión se asumió el hecho de que el líder ejerce su acción empleando cierto estilo de dirección; en este caso se tuvo interés en conocer el ejercicio del liderazgo formal y la percepción que tiene el trabajador de su jefe, mediante la medición de la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos. Así, la confianza que el jefe inspira es un aspecto que los ítems propuestos evaluaron³⁶.

En términos globales la dimensión correspondiente a liderazgo fue evaluada como buena, al poseer un promedio de 3,73 (en una escala de 1 a 5). Dentro de los ítems solamente uno fue catalogado como excelente, correspondiendo al hecho de que, en caso de no poder solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, es posible plantearlos al jefe (4,08); a su vez, los restantes fueron definidos como buenos, destacándose aquí la posibilidad de que el empleado le comente a sus superiores los problemas que le afectan y que tienen relación con el trabajo (3,81), conjuntamente con la percepción de que el jefe es una persona justa cuando da órdenes o toma decisiones (3,80).

³⁶ MÉNDEZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario, 2006.

6.2.1.5 Toma de decisiones

TABLA 6. DIMENSIÓN “DECISIONES” DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Ítem	Valoración cuantitativa (promedio)	Valoración cualitativa
Frecuencia con que le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente	3,45	Bueno
Las directivas tienen en cuenta su situación personal, cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida	3,22	Bueno
Participación en la toma de decisiones de la empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo	3,00	Bueno
Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe	1,65	Malo
Dimensión toma de decisiones	2,83	Regular

RANGOS DE VALORACIÓN:

1,00 - 1,99: MALO 2,00 - 2,99: REGULAR 3,00 - 3,99: BUENO 4,00 - 5,00: EXCELENTE

FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

La dimensión referente a toma de decisiones constituye un subproceso de la función directiva, en este sentido se halla vinculado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En concordancia con esto, los ítems tenidos en cuenta se refieren tanto a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones como a la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo³⁷.

Según las respuestas obtenidas de los empleados, en Veneplast Ltda. prevalece una toma de decisiones de carácter regular, pues el promedio calculado con base en los datos fue de 2,83 (en una escala de 1 a 5). Estas personas reconocieron como mala la posibilidad de tomar decisiones en el trabajo sin consultar con el jefe (1,65), lo que evidentemente y en ciertos casos se convierte en una debilidad; en contraste, consideraron como buena la frecuencia con la cual les gustaría asumir

³⁷ MÉNDEZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario, 2006.

nuevas responsabilidades en el trabajo, sumadas a las que tienen actualmente (3,45), y el hecho de que las directivas tienen en cuenta la situación personal del talento humano cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida (3,22).

6.2.1.6 Motivación

TABLA 7. DIMENSIÓN “MOTIVACIÓN” DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Ítem	Valoración cuantitativa (promedio)	Valoración cualitativa
Sensación que experimenta por estar trabajando en esta empresa	4,22	Excelente
Sensación que experimenta con el trabajo que le corresponde hacer	4,00	Excelente
De acuerdo al trabajo que le asignan y el tiempo que le dan para hacerlo ¿cómo califica usted su cumplimiento	3,98	Bueno
Sensación que experimenta con el salario que recibe	3,65	Bueno
Dimensión motivación	3,96	Bueno

RANGOS DE VALORACIÓN:

1,00 - 1,99: MALO 2,00 - 2,99: REGULAR 3,00 - 3,99: BUENO 4,00 - 5,00: EXCELENTE

FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

En esta investigación se consideró que la motivación se ejerce por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente y según el tipo de liderazgo que los identifica. En términos concretos, se tiene que la motivación a través de estímulos salariales (económicos), así como las recompensas sociales simbólicas y no materiales, constituyen aspectos motivadores para el hombre en la ejecución de su trabajo. Los ítems considerados buscaron generar información con la cual fuera posible llevar a cabo una medición pertinente de las actitudes del individuo correlacionadas con su pertenencia a la organización que se expresan en niveles de satisfacción, indicadores de la motivación y condiciones existentes en la empresa³⁸.

De acuerdo a esto, los empleados consideran que la motivación existente en Veneplast Ltda. reviste un buen carácter, dado que el promedio estimado alcanzó el valor de 3,96 (en una escala de 1 a 5). Estas personas consideraron excelente la sensación que experimentan por estar trabajando en esta organización (4,22),

³⁸ MÉNDEZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario, 2006.

conjuntamente con la sensación que tienen con el trabajo que le corresponde hacer (4,00). A su vez, le atribuyeron buena valoración, tanto al cumplimiento del trabajo que le asignan y el tiempo que le dan para hacerlo (3,98), como a la sensación que experimentan con el salario que reciben (3,65).

6.2.1.7 Control

TABLA 8. DIMENSIÓN "CONTROL" DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Ítem	Valoración cuantitativa (promedio)	Valoración cualitativa
Sensación que experimenta por la forma en que el jefe controla el trabajo que realiza	3,90	Bueno
Frecuencia en que es revisado su trabajo en esta empresa	3,86	Bueno
El jefe controla su trabajo, en lo que le corresponde	3,80	Bueno
Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla	3,71	Bueno
Dimensión control	3,82	Bueno

RANGOS DE VALORACIÓN:

1,00 - 1,99: MALO 2,00 - 2,99: REGULAR 3,00 - 3,99: BUENO 4,00 - 5,00: EXCELENTE

FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

La última de las dimensiones del clima organizacional estudiado en este proyecto investigativo fue la concerniente al control. Este se asumió como posibilitador del cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa, y definidos a través del proceso de planeación, siempre que se realice el trabajo en un tiempo determinado. Los ítems puestos a consideración de los empleados involucraron la periodicidad con la cual se realiza la función de control, especialmente se recabaron las actitudes que el individuo manifiesta con la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades³⁹.

El resultado promedio de la dimensión control se ubicó en 3,82 (en una escala de 1 a 5), con lo cual logró catalogarse como bueno. Así mismo, esta misma valoración se detectó en todos y cada uno de los ítems evaluados destacándose la buena sensación que experimentan los empleados por la forma en que el jefe controla el trabajo que realiza (3,90), y la buena frecuencia con la cual es revisado el trabajo que se efectúa en esta empresa (3,86).

³⁹ MÉNDEZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario, 2006.

6.2.2 Resultado general del clima organizacional

TABLA 9. RESULTADO GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN VENEPLAST LTDA.

Dimensión	Valoración cuantitativa (promedio)	Valoración cualitativa
Motivación	3,96	Bueno
Control	3,82	Bueno
Liderazgo	3,73	Bueno
Cooperación	3,50	Bueno
Objetivos	3,11	Bueno
Toma de decisiones	2,83	Regular
Relaciones interpersonales	2,48	Regular
Resultado general del clima organizacional	3,36	Bueno

RANGOS DE VALORACIÓN:

1,00 - 1,99: MALO 2,00 - 2,99: REGULAR 3,00 - 3,99: BUENO 4,00 - 5,00: EXCELENTE

FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

Las dimensiones presentadas de modo detallado en páginas anteriores se consolidaron en la tabla superior, en la que se efectuó el cálculo puntual de la situación del clima organizacional. La información arrojó que el clima organizacional imperante en Veneplast Ltda. fue bueno, dado que el promedio de la respuestas alcanzó 3,36, según las opiniones de los trabajadores.

En esencia, las dimensiones fueron algunas buenas y otras regulares; ninguna fue catalogada como mala, tampoco como excelente. Así, dentro de las mejor valoradas se encontró la motivación (3,96) y el control (3,82), en cambio las peor calificadas correspondieron a las relaciones interpersonales (2,48) y la toma de decisiones (2,83).

De este modo se aportó a la comprensión de la situación que experimentan día a día los trabajadores de la organización objeto de estudio, en el marco del sistema social donde se hallan circunscritos, que afecta sus percepciones y observaciones, en un proceso subjetivo con repercusiones en lo que se hace y la forma en que se realiza.

6.3 Desempeño laboral de los empleados

Luego de haber analizado el clima organizacional existente en Veneplast Ltda. corresponde abordar la situación en torno al desempeño laboral del talento humano. Particularmente se tuvo en cuenta que el desempeño se refiere al nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado, lo cual se asocia a la eficacia del personal, que se logra con una gran labor y proveyendo satisfacción laboral. Con esto, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento, de su entorno y también de los resultados obtenidos⁴⁰.

Para el estudio del desempeño laboral se tuvieron en cuenta cuatro dimensiones, correspondientes a aptitudes y habilidades, motivación, competencias y estándar de medición del desempeño.

6.3.1 Dimensiones

6.3.1.1 Estándar de medición del desempeño

TABLA 10. DIMENSIÓN “ESTÁNDAR DE MEDICIÓN” DEL DESEMPEÑO LABORAL

Ítem	Valoración cuantitativa (promedio)	Valoración cualitativa
Conocimiento sobre si la empresa dispone de estándares de evaluación del desempeño	2,98	Regular
Dimensión estándar de medición del desempeño	2,98	Regular

RANGOS DE VALORACIÓN:

1,00 - 1,99: MALO 2,00 - 2,99: REGULAR 3,00 - 3,99: BUENO 4,00 - 5,00: EXCELENTE

FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

Para iniciar el análisis se partió por la dimensión estándar de medición del desempeño, en particular si el empleado conoce de la existencia de alguno, pues este representa un instrumento para dirigirlos y supervisarlos; dentro de sus principales objetivos está el hecho de lograr el desarrollo personal y profesional de

⁴⁰ GARCÍA, Melissa. Concepto de desempeño laboral. [Consultado 20 junio de 2016] Disponible en URL: <https://goo.gl/29HbDU>.

los trabajadores, junto con la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos⁴¹.

La encuesta aplicada valoró como regular el conocimiento que los trabajadores manifiestan poseer respecto a si la empresa dispone de estándares de evaluación del desempeño, pues el promedio estuvo en 2,98 (en una escala de 1 a 5). Esto constituye un síntoma de debilidad, lo cual no obstante, se está tiempo de corregir, buscando que se logren valoraciones de bueno o excelente, evitando a toda costa que decaiga a malo.

⁴¹ ALLES, Alicia. Desempeño por competencias. México DF: Granica, 2005.

6.3.1.2 Aptitudes y habilidades

TABLA 11. DIMENSIÓN “APTITUDES Y HABILIDADES” DEL DESEMPEÑO LABORAL

Ítem	Valoración cuantitativa (promedio)	Valoración cualitativa
Contribución que hace la empresa para que el empleado desarrolle aptitudes y habilidades para la realización de su labor	3,67	Bueno
Dimensión aptitudes y habilidades	3,67	Bueno

RANGOS DE VALORACIÓN:

1,00 - 1,99: MALO 2,00 - 2,99: REGULAR 3,00 - 3,99: BUENO 4,00 - 5,00: EXCELENTE

FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

Esta dimensión hace referencia a las aptitudes en el sentido de predisposición innata y natural para determinadas actividades o tareas, asociadas al potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos. Así, la aptitud es una habilidad (destreza para desarrollar algunas tareas) en estado latente o potencial que se puede desarrollar por medio del ejercicio o la práctica⁴².

Los resultados en este caso sugieren que la dimensión resultó valorada como buena, alcanzando un promedio del orden de 3,67 (en una escala de 1 a 5). Este hallazgo evidentemente representa algo positivo para la organización.

⁴² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México DF: McGraw Hill, 2000.

6.3.1.3 Competencias

TABLA 12. DIMENSIÓN “COMPETENCIAS” DEL DESEMPEÑO LABORAL

Ítem	Valoración cuantitativa (promedio)	Valoración cualitativa
Habilidad para las relaciones	3,53	Bueno
Visión estratégica	3,45	Bueno
Comprensión del desempeño	3,29	Bueno
Habilidades para enfrentar contingencias	2,96	Regular
Dimensión competencias	3,31	Bueno

RANGOS DE VALORACIÓN:

1,00 - 1,99: MALO 2,00 - 2,99: REGULAR 3,00 - 3,99: BUENO 4,00 - 5,00: EXCELENTE

FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

La dimensión competencia agrupa una serie de habilidades, que permiten consolidar las denominadas competencias básicas, que se refieren al resultado del aprendizaje colectivo de la organización (en especial de su forma de coordinar diversas habilidades de producción), la inclusión de distintas corrientes de tecnología y la innovación. Esencialmente, las competencias básicas son la comunicación, la participación y un profundo compromiso de las personas para trabajar en busca de los objetivos de la organización⁴³.

A la luz de los resultados, en Venoplast Ltda. existe un buen nivel de competencias, al obtenerse un promedio de 3,31 con los cálculos efectuados (en una escala de 1 a 5). Aquellas para las cuales se obtuvieron los mejores promedios, y por tanto, se presenta la situación más favorable, correspondieron a la habilidad para las relaciones (3,53), seguida de la visión estratégica (3,45) y la comprensión del desempeño (3,29); no obstante, en lo que compete a las habilidades para enfrentar contingencias (2,96), la apreciación fue más bien de carácter regular.

⁴³ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. México: McGraw Hill, 2009.

6.3.1.4 Motivación

TABLA 13. DIMENSIÓN “MOTIVACIÓN” DEL DESEMPEÑO LABORAL

Ítem	Valoración cuantitativa (promedio)	Valoración cualitativa
Condiciones de trabajo	3,43	Bueno
Realización personal	3,41	Bueno
Prestaciones	3,31	Bueno
Salario	3,20	Bueno
Reconocimiento	3,14	Bueno
Políticas de la organización	3,08	Bueno
Relaciones interpersonales	3,03	Bueno
Dimensión motivación	3,31	Bueno

RANGOS DE VALORACIÓN:

1,00 - 1,99: MALO 2,00 - 2,99: REGULAR 3,00 - 3,99: BUENO 4,00 - 5,00: EXCELENTE

FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

Entre tanto, la motivación en el ámbito del desempeño laboral consiste en la manera a través de la cual se estimula el surgimiento de un comportamiento, con energía, así como mantenerlo y dirigirlo, junto con el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo esto se lleva a cabo. Además, esto implica un proceso que inicia con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo; la clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos, todo ello apunta a moldear el nivel de desempeño resultante⁴⁴.

Los resultados indicaron que la motivación en relación con del desempeño del talento humano en la organización fue bueno, al alcanzar una calificación promedio de 3,31 (en una escala de 1 a 5), destacándose las dimensiones concerniente a la motivación por la vía de las condiciones de trabajo (3,43) y la realización personal (3,41); por otro lado, las que tuvieron menor promedio fueron la motivación que generan las políticas de la organización (3,08), y la motivación que se halla en las relaciones interpersonales (3,03).

⁴⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. México: McGraw Hill, 2009.

6.3.2 Resultado general del desempeño laboral

TABLA 14. RESULTADO GENERAL DEL DESEMPEÑO LABORAL EN VENEPLAST LTDA.

Dimensión	Valoración cuantitativa (promedio)	Valoración cualitativa
Aptitudes y habilidades	3,67	Bueno
Motivación	3,31	Bueno
Competencias	3,31	Bueno
Estándar de medición del desempeño	2,98	Regular
Resultado general del desempeño laboral	3,31	Bueno

RANGOS DE VALORACIÓN:

1,00 - 1,99: MALO 2,00 - 2,99: REGULAR 3,00 - 3,99: BUENO 4,00 - 5,00: EXCELENTE

FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

Las cuatro dimensiones del desempeño anteriormente presentadas sirvieron para consolidar un resultado general sobre esta variable. Al respecto se determinó que el desempeño laboral existente entre los empleados de Venoplast Ltda. fue bueno, por cuenta del promedio calculado en 3,31 (en una escala de 1 a 5).

A su vez, se tiene que las dimensiones catalogadas como buenas fueron las referentes a aptitudes y habilidades (3,67), motivación (3,31) y competencias (3,31); en contraste, la única que resultó siendo regular fue el conocimiento respecto a la existencia de algún estándar de medición del desempeño en Venoplast Ltda.

6.4 Relación entre dimensiones del clima organizacional y grado de desempeño laboral de los empleados

Para relacionar el clima organizacional con el desempeño laboral de los empleados de Veneplast Ltda. se hizo uso de la estadística, en particular se calculó el coeficiente de correlación de Pearson en Excel, para cada una de las dimensiones del clima organizacional (variables dependientes) y del desempeño laboral (variable dependiente), junto con esto se calculó el nivel significancia, el cual se definió por debajo de 0,05, tal como se lleva a cabo usualmente en este tipo de procedimiento estadísticos.

Los resultados se caracterizaron por evidenciar que el signo de todos los Coeficientes de correlación de Pearson fueron positivos, en este sentido se puede hablar de una relación directa, es decir: a medida en que las dimensiones del clima organizacional presentan una mejor valoración por parte de los empleados, mayor va a resultar su apreciación en cuanto al desempeño laboral. De esta manera dichos resultados son consistentes con las teorías referenciadas en este estudio, que argumentaban que a mejor clima organizacional mayor desempeño.

En términos específicos se determinó que la dimensión del clima organizacional con mayor repercusión en el desempeño laboral fue *objetivos*, debido a que cuando su valoración mejora, el desempeño varía positivamente en 66,3%, seguidamente aparecieron *motivación* con 53,9% y *relaciones interpersonales* con 52,6%. En contraste, la correspondiente a *cooperación* al parecer no tiene un efecto importante sobre el desempeño de estos trabajadores.

Así como en el caso de las dimensiones, también se incluyó el clima organizacional de forma general, con el fin de verificar qué tanto influye en el desempeño. Los datos mostraron que cuando el clima organizacional mejora, el desempeño también lo hace, en la nada despreciable cifra de 68,7%.

Por otro lado, también fue de interés conocer cómo se relaciona el desempeño en general, con cada una de sus dimensiones, en particular. Los resultados también fueron consistentes con la teoría, dado que entre mejor percepción en las dimensiones, mejor desempeño resultante; esto se demuestra en el signo positivo de cada uno de los coeficientes de correlación de Pearson.

En esencia, y tal como se esperaba, todas las dimensiones del desempeño laboral fueron significativas o importantes para explicar el desempeño general. Aquellas con mayor influencia fueron la motivación con 90,4% y las competencias con 79,6%. No obstante, debe considerarse también las altas influencias observadas en el *conocimiento de un estándar de medición del desempeño* con 76,1%, y las aptitudes y habilidades con 64,4%.

TABLA 15. RELACIÓN ENTRE DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y GRADO DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS

	Dimensión	Coeficiente de correlación de Pearson		Significancia estadística	
		En bruto	Porcentaje	Nivel	Conclusión
Dimensiones del clima organizacional	Objetivos	0,663	66,3%	0,000	Significativo
	Relaciones interpersonales	0,526	52,6%	0,000	Significativo
	Cooperación	0,184	18,4%	0,206	No significativo
	Liderazgo	0,487	48,7%	0,000	Significativo
	Toma de decisiones	0,218	21,8%	0,132	Significativo
	Motivación	0,539	53,9%	0,000	Significativo
	Control	0,458	45,8%	0,001	Significativo
	Clima organizacional en general	0,687	68,7%	0,000	Significativo
Dimensiones del desempeño laboral	Estándar de medición del desempeño	0,761	76,1%	0,000	Significativo
	Aptitudes y habilidades	0,644	64,4%	0,000	Significativo
	Motivación	0,904	90,4%	0,000	Significativo
	Competencias	0,796	79,6%	0,000	Significativo

ES SIGNIFICATIVO EL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON CUANDO EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA ES < 0,05
FUENTE: CÁLCULOS DE LOS AUTORES CON BASE EN INFORMACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE VENEPLAST LTDA.

6.5 Recomendaciones para un plan de acción enfocado a la mejora del clima y el desempeño laboral

Con base en los resultados presentados hasta este punto, a continuación se dan a conocer una serie de recomendaciones enfocadas al mejoramiento del clima organizacional, el cual –como ya se demostró– tiene efectos importantes sobre el desempeño de los trabajadores de la empresa objeto de análisis:

Recomendaciones para la dimensión objetivos del clima organizacional:

- Es necesario que desde la gerencia se incremente la cantidad de información que reciben los empleados sobre los objetivos y las políticas de la empresa al momento de ser contratados, de modo tal que desde el inicio se lleve a cabo un proceso de apropiación de los valores, la misión, la visión, y los demás aspectos organizacionales y estructurales.
- Así mismo, es recomendable propiciar espacios de relación entre los compañeros de labor en situaciones no laborales.

Recomendaciones para la dimensión toma de decisiones del clima organizacional:

- Es deseable dejar que el empleado tome algunas decisiones por su cuenta, y que no siempre sea necesario el visto bueno del jefe, con ello se favorecería la independencia y se daría mayor sentido de confianza. Sin embargo, esto no implica delegar responsabilidades de alto nivel.
- De igual manera se debe incrementar la frecuencia con que se le entregan nuevas responsabilidades en el trabajo a los empleados, además de las que tiene actualmente.
- Se recomienda que la administración tenga un acercamiento mayor con sus empleados, para que conozca de primera mano la situación y la realidad

que se experimenta —día a día— en el área de desempeño del empleado, y con esto se puedan tomar mejores decisiones.

Recomendaciones para la dimensión relaciones del clima organizacional:

- Realizar, cada cierto tiempo, de actividades sociales y deportivas entre los empleados, instando, motivando y estimulando la participación. Con esto se espera generar un hábito sano y relaciones de compañerismo más estrechas, que trasciendan lo meramente laboral.
- Como parte de lo anterior, se deben celebrar los días especiales (día de las madres, del padre, cumpleaños, etc.) en espacios distintos a la institución, vinculando solamente a los empleados, aunque bien podrían incluirse junto con sus familias.
- Los paseos, actividades deportivas, fiestas, otras actividades de diversión, son bienvenidas como estrategia para contar con un clima laboral más favorable.
- Cabe dejar claro que no basta la planeación de estas actividades; es necesario estimular la participación de este personal.

En el ámbito investigativo, es recomendable la realización de estudios similares de manera frecuente (semestral, anual, etc.) que permitan contar con información constante para diagnosticar la situación del clima organizacional, además de posibilitar la toma de decisiones con oportunidad y eficiencia.

7. CONCLUSIONES

Se pudo concluir que con este estudio se dio cumplimiento a su objetivo principal, correspondiente a analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda., pues se aportó mayor información y conocimiento en torno a esta situación mediante una investigación sistemática, detallada y seria.

Por otro lado se logró establecer que los empleados en su mayoría fueron jóvenes, tanto masculinos como femeninos, solteros, de estratos tres, con formación técnica tecnológica, y procedentes del medio local. Laboralmente se desempeñan en cargos de auxiliares, con ingresos relativamente bajos, contratados a término indefinido, laborando en jornadas superiores a las 48 horas semanales, tuvieron una vinculación superior a un año y en la totalidad de los casos reciben beneficios y prestaciones laborales.

Sobre el clima organizacional en la empresa objeto de estudio se concluyó que los empleados lo catalogaron como bueno, en especial en términos de la motivación que reciben y el control que tienen a la hora de desempeñar sus funciones. También se determinó que los puntos más débiles se hallaron en relación con la capacidad para la toma de decisiones, y las relaciones con los demás miembros del equipo de trabajo.

Otra de las conclusiones fue que el desempeño laboral se pudo clasificar como bueno. En este caso los aspectos o dimensiones con más fortaleza dentro de la empresa correspondieron a las aptitudes y las habilidades, conjuntamente con la motivación que reciben para llevar a cabo sus tareas. En cambio, el conocimiento existente sobre la existencia de algún estándar para medir el desempeño dejó mucho que desear.

Finalmente se pudo confirmar la existencia de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa. El procedimiento estadístico llevó a concluir que la mayor parte de las dimensiones del clima tienen una positiva e importante repercusión sobre el desempeño, destacándose aquellas correspondientes a objetivos, relaciones interpersonales y motivación, así como la percepción global del clima organizacional. Así mismo, las dimensiones individuales del desempeño repercuten positivamente y en gran medida, sobre el desempeño global.

Como conclusión general de este estudio se puede plantear que todas aquellas medidas que se tomen desde la gerencia de la empresa con miras a mejorar el clima organizacional en Venoplast Ltda., tendrán repercusiones en el mediano o largo plazo sobre el desempeño laboral de los trabajadores, así mismo, las mejoras en los aspectos puntuales del desempeño tendrán impactos positivos en el desempeño global.

8. RECOMENDACIONES

Los diversos análisis efectuados en el presente documento permitieron estructurar el siguiente conjunto de recomendaciones, las cuales se le formulan a la gerencia de la Distribuidora y Papelería Veneplast LTDA. con el fin de poder orientar el clima organizacional hacia la mejora del desempeño laboral entre los empleados.

Se observó que el clima organizacional de manera general resulta ser un factor significativo a la hora de explicar el desempeño en la empresa. En este sentido se recomienda encaminar esfuerzos a que no desmejore la situación detectada, pues se observó que en la actualidad el clima organizacional fue bueno, sin embargo, lo que sí se puede hacer es tratar de hacerlo mucho mejor, con miras hacia la excelencia, con el fin de potencializar el desempeño.

De manera específica se detectaron algunos aspectos que deben ser mejorados dentro de las dimensiones del clima organizacional, pues sus resultados dejan mucho que desear.

- En el componente de toma de decisiones se recomienda mejorar aquella toma de decisiones que se hace sin consultar con el jefe, particularmente se le debe otorgar mayor grado de responsabilidad al empleado, y elevar la autonomía que dispone, para que el jefe no esté en todo momento pendiente de los aspectos operativos de la empresa; esto no implica delegar toda la responsabilidad al empleado raso, sino más bien, hacer eficiente la administración.
- En el caso de las relaciones interpersonales, es imprescindible mejorar la forma en la que participan los empleados en las actividades de diversión que realiza de la empresa, así mismo, se debe prestar atención a la frecuencia con la que los empleados acostumbran a divertirse con compañeros de la empresa, junto con la frecuencia con la que participa con los amigos de la empresa, en actividades sociales y deportivas. Para esto la

empresa debe conocer más a fondo a los empleados, y proponer espacios donde interactúen, se forjen o se fortalezcan vínculos de compañerismo y amistad, de tal manera que más adelante esto se logre reflejar en mejoras del clima organización, y a partir de esto, en el desempeño laboral.

- En concordancia con lo anterior, se debe reorientar la frecuencia con la que la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas, otras actividades de diversión, pues esto haría más agradable trabajar en la organización, y se establecerían mejores vínculos amistosos, minimizándose la ocurrencia de conflictos entre empleados.
- Por otro lado, dentro de la dimensión objetivos se recomienda incrementar la cantidad de información que reciben los empleados sobre los objetivos y las políticas de la empresa al ingresar a ella, de tal forma que asuman con mayor claridad y compromiso sus responsabilidades, deberes y funciones.
- En el campo de la cooperación, debe estimularse el trabajo en equipo, y promover la búsqueda de ayuda y colaboración, en caso de que exista alguna dificultad con las tareas a realizar.

Frente al desempeño laboral, se tienen los siguientes planteamientos:

- Se recomienda llevar a cabo capacitaciones o charlas en las que se les dé a conocer a los empleados los estándares o procedimientos que dispone la empresa para evaluar su desempeño, de modo tal que se tome conciencia de su importancia y del mecanismo de evaluación.
- Por otro lado, es necesario que los empleados dispongan de mejores habilidades para enfrentar contingencias. Esto se lograría también con capacitaciones, cursos y, en general, mayor formación que les permita explotar sus potencialidades, para que más adelante esto se refleje en la manera en como llevan a cabo su trabajo, y a partir de aquí, en el desempeño.

9. BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Andrea. El diagnóstico de "la" cultura organizacional o las culturas de la cultura. En: Global Media Journal. 2009, vol. 6, no. 11. p 67-81.

ALLES, Alicia. Desempeño por competencias. México DF: Granica, 2005.

ÁLVAREZ, Hernán. Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Bogotá, 1995.

BERNAL, César. Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México DF: Pearson, 2006.

CALDERÓN, Gregorio, MURILLO y TORRES, Sandra, Karen. Cultura organizacional y bienestar laboral. En: Cuadernos de Administración. 2003, vol. 16, no. 25. p 109-137.

CALIGIORE, Irene y DÍAZ, Juan. Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. En: Revista Venezolana de Gerencia. 2003, Vol. 8, No. 24. p 644-658.

CAMPBELL, J., DUNNETTE, M., LAWYER, E. y WEICK, K. Managerial behaviour, performance and effectiveness. Nueva York: McGraw Hill, 1970.

CAPUANO, Andrea. Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. En: Invenio. 2004, Vol. 7, No. 13. p. 139-150.

CASTRO, Sandra. Relación del desempeño laboral con el clima organizacional del grupo de Educación Aeronáutica del Comando Aéreo de Combate No. 1. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México DF: McGraw Hill, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México DF: McGraw Hill, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. México: McGraw Hill, 2009.

GAN, Federico y BERBEL, Gaspar. Manual de recursos humanos. Barcelona: UOC, 2007.

GARCÍA, Melissa. Concepto de desempeño laboral. [Consultado 20 junio de 2016] Disponible en URL: <https://goo.gl/29HbDU>.

GÓMEZ, Carolina. Estudio del clima organizacional en el Grupo Empresarial Venus Colombiana S.A. Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2013.

GORAN, Ekvall. El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2003.

JAMES, L. y JONES, A. Organizational climate: a review of theory and research. En: Psychological Bulletin. 1974, vol. 81. p 1096-1112.

LUGO, José. El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual. En: Contribuciones a la Economía. 2007 [Consultado 25 marzo de 2015] Disponible en URL: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jelb1.htm>.

MARROQUÍN, Stefani y PÉREZ, Lorena. El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2011.

MÉNDEZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario, 2006.

PAYNE, R. Organizational climate: the concept of research findings. En: *Prakseologia*. 1971, vol. 39, no. 40.

QUINTERO, Niria, AFRICANO, Nelly y FARÍA, Elsis. Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago. En: *Negotium*. 2008, Vol. 3, No. 9. p 33-51.

ROBBINS, Stephen y JUDGE, Tomothy. *Comportamiento organizacional*. México DF: Pearson, 2009.

RODRÍGUEZ, Andrés, RETAMAL, María, LIZANA, María y CORNEJO, Felipe. Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: “evaluación en una empresa pública chilena”. En: *Salud & Sociedad*. 2011, Vol. 2, No. 2. p 219-234.

RODRÍGUEZ, Carlos, ROMO, Laura. Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. En: *Conciencia Tecnológica*. 2013, no. 45. p 12-17.

SAAVEDRA, Anabell y RIVERA, Wendy. *El clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad*. Guatemala: Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2008.

SÁNCHEZ, José, TEJERO, Blanca, YURREBASO, Amaia y LANERO, Ana. Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. En: *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*. 2006, vol. 1, no. 3. p 374-397.

SILVA, Manuel. *El clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB, 1996.

SORIA, R. *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Málaga: Red Académica Iberoamericana Local-Global, 2008.

10. ANEXOS

10.1 Presupuesto

ÍTEM	VALOR (\$)
PC	1.500.000
Impresiones	200.000
Transportes	150.000
Alimentación	100.000
Materiales de oficina	100.000
Acceso a internet	300.000
Llamadas	50.000
Fotocopias	60.000
SUBTOTAL	2.460.000
Imprevistos (5%)	123.000
TOTAL	2.583.000

10.2 Cronograma de actividades

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación de la propuesta																																				
Aprobación de la propuesta																																				
Revisión del estado del arte																																				
Presentación del proyecto																																				
Aprobación del proyecto																																				
Aplicación de encuestas																																				
Digitación de las encuestas																																				
Análisis de la información y estimación del modelo																																				
Redacción del documento final																																				
Entrega del documento final																																				