

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL EN EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS. CASO: ADES**

**TESIS QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

NAYELI JIMENEZ MUÑOZ

MEXICALI, B.C.

ENERO, 2021.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
Planteamiento del problema.....	10
Pregunta de investigación	10
Objetivos	11
Hipótesis de investigación	11
Justificación	11
Limitantes de la investigación	12
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	13
1.1 Teorías relacionadas con el clima organizacional.....	13
1.2 Clima organizacional	16
1.3 Dimensiones del clima organizacional	21
1.4 Relevancia del clima organizacional.....	23
1.5 Técnicas para el diagnóstico del clima organizacional	24
1.6 Tipos de Clima Organizacional de Likert	25
1.7 Teorías del Desempeño Laboral	26
1.8 Desempeño laboral.....	27
1.9 Dimensiones del desempeño laboral.....	28
1.10 Evaluación del desempeño.....	30
1.11 Metodos de evaluacion del desempeño laboral.....	30
1.12 Formatos de valoracion del desempeño laboral	31
1.12.1 Juicio relativo.....	31
1.12.2 Juicio absoluto	31
1.13 Medida del desempeño	31
1.14 Importancia de evaluar el desempeño	31
1.15 Administración del desempeño.....	32
1.16 El proceso de evaluación del desempeño.....	33

1.17 Filosofía de la evaluación	33
1.18 Marco Referencial.....	34
CAPÍTULO II METODOLOGÍA.....	38
2.1 Diseño de Investigación.	38
2.2 Población.....	38
2.3 Instrumento de Investigación.....	38
2.4 Confiabilidad y Validación del Instrumento.	40
2.5 Procesamiento y Análisis de la Información.....	42
CAPÍTULO III RESULTADOS.....	48
3.1 Resultados de Confiabilidad	48
3.2 Resultados descriptivos	51
3.2.1 Resultados descriptivos “perfil del encuestado”	51
3.2.2 Resultados Descriptivos “clima Organizacional”	52
3.2.3 Resultados Descriptivos “desempeño Laboral”	60
3.2.4 Análisis Correlacional.....	63
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
4.1 Conclusiones.....	65
4.2 Contribuciones	66
4.3 Recomendaciones	68
ANEXOS.....	71
REFERENCIAS	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1. Operacionalización de variables	39
Tabla 2. Estructura de instrumento de clima organizacional.....	39
Tabla 3. Estructura de instrumento de desempeño laboral	40
Tabla 4. Nivel de clima organizacional	42
Tabla 5. Clima organizacional por dimensión	43
Tabla 6. Nivel de desempeño laboral.....	44
Tabla 7. Desempeño laboral por dimensión	45
Tabla 8. Alfa de Cronbach del instrumento clima organizacional.....	48
Tabla 9. Fiabilidad del instrumento clima organizacional Alfa de Cronbach	49
Tabla 10. Varianza total explicada.....	50
Tabla 11. Resultados nivel de clima organizacional.....	53
Tabla 12. Resultados clima organizacional dimensión autonomía.....	53
Tabla 13. Resultados clima organizacional dimensión estructura	54
Tabla 14. Resultados clima organizacional dimensión ambiente físico	55
Tabla 15. Resultados clima organizacional dimensión motivación.....	56
Tabla 16. Resultados clima organizacional dimensión flexibilidad e innovación.....	56
Tabla 17. Resultados clima organizacional dimensión centralización en la toma decisiones...57	
Tabla 18. Resultados clima organizacional dimensión remuneración.....	58
Tabla 19. Resultados clima organizacional dimensión relaciones sociales.....	58
Tabla 20. Resultados clima organizacional dimensión apoyo	59
Tabla 21. Nivel de desempeño laboral.....	60
Tabla 22. Resultados desempeño laboral dimensión rasgos de personalidad.....	61
Tabla 23. Resultados desempeño laboral dimensión competencias	61

Tabla 24. Resultados desempeño laboral dimensión logro de metas.....62

Tabla 25. Resultados del coeficiente de correlación entre las dimensiones clima organizacional y
desempeño laboral.....63

RESUMEN

El presente estudio se realizó en la empresa Caja de Ahorro Sindical de Desarrollo Social Grupo Magisterio A.C. “Ades” dedicada al sector financiero, en la cual se identificó una problemática relevante que consiste en el desconocimiento del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados del área de préstamos sucursal Mexicali. El método utilizado fue de tipo cuantitativo, correlacional y transversal, a través de la elaboración de dos instrumentos aplicados a 15 sujetos. El primero correspondiente al clima organizacional, el cual constó de 9 dimensiones con 32 ítems y un segundo instrumento para el desempeño laboral conformado por 3 dimensiones con 20 ítems. El análisis entre las dimensiones de las variables clima organizacional y desempeño laboral se llevó a cabo a través del coeficiente de correlación lineal de Pearson. Los resultados indican que no existe relación entre las dos variables estudiadas; sin embargo, al analizar por dimensión el clima organizacional con respecto al desempeño laboral, se encontró que la dimensión centralización en la toma de decisiones es la única que tiene una relación positiva. Esto permite comprobar que, si bien no hay relación entre la totalidad de las dimensiones del clima organizacional, es necesario encontrar áreas de oportunidad e implementar acciones para mejorar el clima y desempeño entre todos los trabajadores.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño, dimensiones, Pearson.

ABSTRACT

The present study was carried out in the company Caja de Ahorro Sindical de Desarrollo Social Grupo Magisterio AC "Ades" dedicated to the financial sector, in which a relevant problem was identified that consists of ignorance of the organizational climate and its relationship with the work performance of the employees of the Mexicali branch loan area. The method used was quantitative, correlational and cross-sectional, through the development of two instruments applied to 15 subjects. The first corresponding to the organizational climate, which consisted of 9 dimensions with 32 ítems and a second instrument for job performance made up of 3 dimensions with 20 ítems. The analysis between the dimensions of the variables organizational climate and job performance was carried out through the Pearson's linear correlation coefficient. The results indicate that there is no relationship between the two variables studied; However, when analyzing the organizational climate by dimension with respect to work performance, it was found that the centralization dimension in decision-making is the only one that has a positive relationship. This allows us to verify that although there is no relationship between all the dimensions of the organizational climate, it is necessary to find areas of opportunity and implement actions to improve the climate and performance among all workers.

Keywords: organizational climate, performance, dimensions, Pearson.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad resulta de gran importancia para las empresas conocer y tomar en cuenta al capital humano con el objetivo de contribuir a generar conocimiento útil a los que toman las decisiones para el diseño e implementación de políticas y prácticas más efectivas en la gestión de su personal. En este contexto, la presente investigación se realizó a la Caja de ahorro Sindical de Desarrollo Social Grupo Magisterio A.C., conocida comercialmente como “Ades’’, una empresa ubicada en Mexicali la cual nace en el año de 1987, debido al éxito del buen manejo y alto índice de ayuda crediticia para los compañeros agremiados ha permanecido más de tres décadas en el mercado, siendo considerada por el magisterio como una de las mejores entre sus competidores por su transparencia y compromiso.

Sin embargo, la empresa ha puesto poca atención al personal por lo cual desconoce el clima organizacional y su efecto el desempeño de los trabajadores del área préstamos en la sucursal Mexicali, debido a que no se han logrado alcanzar las metas propuestas en la colocación de préstamos nace la inquietud de focalizar la atención en las percepciones que tienen los colaboradores acerca de los elementos que componen ambiente organizacional de la empresa.

El clima organizacional actualmente ha adquirido una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización. Se ha vuelto primordial analizar el clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o caso contrario disminuir el desempeño de la misma. Es más probable que los empleados que se sientan mayor identificados e integrados a la organización, aporten mayor eficiencia al llevar a cabo sus actividades como menciona Sotomayor (2016), “clima organizacional que prevalezca es fundamental en el desempeño de la persona, su desarrollo, comunicación, relaciones interpersonales, franqueza y confianza ya que cada organización tiene su propio clima y favorece indudablemente a la obtención de objetivos, estando dentro de ellos los de tipo laboral”(p.367).

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un mundo de cambios continuos y competidores globales, debido a ello es importante convertir las debilidades en fortalezas con el afán de ser capaces de tomar las oportunidades que se presenten. Esto se puede lograr a través del capital humano, es por ello, que se necesita personal capacitado así como motivado que

ayude al logro de los objetivos organizacionales. El desempeño laboral es el rendimiento que presenta un trabajador en su puesto de trabajo al efectuar sus principales tareas y funciones que reclama su cargo, este se desenvuelve en un determinado contexto laboral. Como afirma Rodríguez (2016), “un buen clima traerá como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas” (p.181).

Para una empresa medir las acciones resulta indispensable si desea detectar problemas de su rendimiento. En este sentido el desempeño laboral cobra especial relevancia. Si bien son diversos los factores que influyen en el cumplimiento de los objetivos de una empresa, el clima organizacional es considerado uno de ellos. En el caso de la caja de ahorro Ades se requiere personal con actitud de servicio que ayude a mejorar el desempeño de la misma, a través de la colocación de préstamos que respalden el capital invertido por los socios inversionistas. Para que esto se pueda lograr entran en juego distintos factores mismos que coadyuvan a la creación de un entorno óptimo en el cual los colaboradores puedan desempeñar sus actividades de la mejor manera, encaminando el rumbo al objetivo organizacional.

La concepción de un clima desfavorable, en caso opuesto, traerá dificultad para conducir a la organización a la realización adecuada de sus tareas. Otros investigadores han descubierto que el clima organizacional tiene efectos ya sean positivos o negativos en el desempeño laboral de los trabajadores.

De la Cruz, (2016), Llegó a las siguientes conclusiones, determinó que “el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica periodo 2015”. (p.89)

En otra instancia Falcón (2017), en su trabajo de investigación clima organizacional y desempeño laboral de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Junín 2017”, logró concluir que existe una relación positiva entre ciertas dimensiones del clima organizacional y desempeño laboral de la DRTPE, afirma que a medida que aumente una de las variables, por consiguiente este efecto será replicado en la otra variable en este caso el desempeño laboral.

El propósito de esta investigación es medir percepciones del clima organizacional a través de nueve dimensiones (autonomía, estructura, ambiente físico, motivación, centralización en la

toma de decisiones, remuneración, relaciones sociales, flexibilidad e innovación y apoyo), así como el análisis del desempeño laboral a través de sus tres dimensiones (rasgos de personalidad, competencias y logro de metas). Para posteriormente conocer el nivel de correlación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del área de préstamos en la caja de ahorro Ades en Mexicali. Con el fin brindar a los administradores herramientas para la realización de intervenciones necesarias que ayuden a la conformación de un entorno óptimo en el cual los empleados puedan desarrollar su máximo potencial.

El documento comienza con un análisis del marco teórico de las variables de estudio, en la segunda sección se expone la metodología utilizada, en la tercera sección se presentan los resultados obtenidos. Finalmente, en la cuarta sección se exponen las conclusiones, recomendaciones y contribuciones derivadas del estudio.

Planteamiento del problema

Desde la fundación de la caja de ahorro Ades no se han preocupado por evaluar el clima organizacional para conocer la percepción que tiene cada uno de los empleados respecto a los factores que constituyen el mismo.

La empresa desconoce el clima organizacional así como, las repercusiones que puede tener en el desempeño de los trabajadores del área préstamos en sucursal Mexicali. Debido a esto cobra relevancia conocer los factores que componen el clima organizacional así como, los niveles que presenta la organización, ya que conforman el entorno donde se desenvuelven los trabajadores, esto en consecuencia repercute en su comportamiento, por lo tanto influyen otros factores como el cumplimiento de metas en el trabajo. Debido a esto surge la inquietud de conocer la percepción del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores.

Pregunta de investigación

¿Existe una relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en el departamento, préstamos de la caja de ahorro Ades?

Objetivos

Objetivo general

“Determinar la situación y nivel de influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la caja de ahorro Ades en Mexicali en el área de préstamos”.

Objetivos específicos

1. Determinar la situación del clima organizacional en el área de préstamos de la caja de ahorro Ades en Mexicali.
2. Evaluar el desempeño de los empleados que laboran en el área de préstamos de la caja de ahorro Ades en Mexicali.
3. Analizar la relación del clima organizacional y desempeño en el área de préstamos de la caja de ahorro Ades en Mexicali.
4. Proponer recomendaciones a la caja de ahorro Ades a partir de los hallazgos encontrados.

Hipótesis de investigación

El clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del área de préstamos de la caja de ahorros Ades, sucursal Mexicali.

Justificación

Actualmente el capital humano es considerado como uno de los elementos más importantes para las organizaciones debido a esto se ha vuelto indispensable, para lograr los objetivos organizacionales y es por ello que se debe valorar y cuidar como tal.

El propósito de esta investigación es determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral presente en la caja de ahorro Ades en el área de préstamos, con el fin recabar información que ayude a entender la percepción del clima organizacional y cómo puede afectar el desempeño laboral.

La importancia del estudio del clima organizacional radica en preparar a los administradores de empresas a detectar lo que atañe a la organización, de esta manera ellos contarán con las

herramientas necesarias para anteponerse a los conflictos, mejorando las condiciones de trabajo y en consecuencia mejorar el desempeño de los trabajadores, ya que si ellos se encuentran en un ambiente confortante que los recompense, motive, incluya, promueva, etc. Se logrará que se vinculen con los objetivos de la empresa, a medida que el empleado sienta que la empresa se preocupa por el cumplimiento de sus objetivos personales, este será reciproco con los objetivos de la empresa, de lo contrario el empleado sentirá que no es parte importante de la organización por lo tanto, se delimitara a realizar las funciones mínimas que le permitan conservar su puesto sin permitirse dar su máximo potencial.

Limitantes de la investigación

- ✓ Respuestas deshonestas por parte de los trabajadores.
- ✓ Falta de cooperación por parte de los trabajadores.
- ✓ Cambio de coordinador de recursos humanos.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Teorías relacionadas con el clima organizacional

Debido a la relación tan estrecha entre el clima organizacional y la motivación resulta provechoso establecer las principales teorías basadas en la motivación, debido a que, para incrementar el desempeño, así como la calidad del personal, es indispensable conocer los factores que influyen en la motivación. Son tres teorías fundamentales que estudian los aspectos de la motivación: la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, la motivación e higiene de Herzberg y las necesidades de McClelland.

Lourdes Munch (2011) expone las teorías de la siguiente manera:

1.1.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

La teoría plantea que la motivación de los individuos está en función de cinco de necesidades básicas: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de afecto, necesidades de estima o reconocimiento y necesidades de autorrealización.

Estas necesidades son satisfechas según el orden de jerarquía, de modo que a medida que la primera necesidad no sea satisfecha esta tendrá un efecto motivador de la conducta, no obstante, al ser satisfecha esta necesidad perderá su efecto motivante. En este sentido, el siguiente nivel de necesidades básicas se transformará en un factor de motivación siempre y cuando el nivel inferior de necesidades haya sido cubierto. El psicólogo Abraham Maslow afirma que, para lograr alcanzar la motivación del personal, la organización deberá facilitar las condiciones necesarias para cubrir las necesidades básicas en el centro de trabajo. La jerarquía de las necesidades abarca cuatro necesidades básicas, así como una necesidad de crecimiento.

Necesidades básicas:

1. Fisiológicas: Estas necesidades surgen de la naturaleza del ser humano y son básicas para su supervivencia, como la necesidad de; oxígeno, agua, alimento, vestido, sexo, etc. Mismas que se satisfacen a través de los sueldos y salarios.

2. **Seguridad:** Hace referencia a la necesidad de sentirse a salvo, sin ser amenazado por las circunstancias del medio que los rodea a través de una estabilidad en el trabajo, ambiente de trabajo positivo, goce de prestaciones como vivienda y seguridad social.
3. **Afecto, amor, pertenencia:** Implican la necesidad de crear relaciones afectivas con las personas, entablando un sentimiento de pertenencia a un grupo social. Estas necesidades se pueden satisfacer a través de la interacción en los centros de trabajo con la implementación del desarrollo en equipos, actividades culturales o deportivas, entre otras.
4. **Estima o reconocimiento:** Es la necesidad de ser respetado por los demás y ser reconocidos por el esfuerzo y trabajo realizado (reputación o metas financieras). Estas necesidades son satisfechas por medio de sistemas de recompensas, así como premios que otorguen reconocimiento al buen desempeño del trabajador

Necesidades de crecimiento:

5. **Autorrealización.** Este es el nivel más alto de las necesidades y aparece una vez que se han cumplido todas las necesidades básicas anteriores. Es la sensación de haber alcanzado el éxito personal, transformado en el deseo de realizarse a través del desarrollo de sus capacidades. Esta necesidad nunca es satisfecha por completo, ya que, a mayor satisfacción obtenida por las personas, mayor será su necesidad por seguir autorrealizándose.

2.1.2 Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

Derivado de los resultados obtenidos a través de una encuesta aplicada a ejecutivos , Herzberg comprobó la existencia de dos factores que influyen en la satisfacción en el trabajo, como son los motivadores intrínsecos; derivados del trabajo como el logro, reconocimiento, el trabajo, responsabilidad, progreso y desarrollo; así como los factores externos o de higiene, que son conformados por las políticas de la organización , sueldo, vínculos con los compañeros de trabajo, posición seguridad, relaciones con subordinados y superiores.

Los factores motivadores favorecen a la satisfacción de las necesidades de nivel alto, como: la autorrealización y estima; por su parte los factores externos ayudan a satisfacer necesidades básicas como son las fisiológicas de seguridad y afecto.

Los factores de higiene intervienen para mantener un adecuado ambiente de trabajo, mientras que los factores motivadores ayudan a mejorar el desempeño en el trabajo. Herzberg sostiene que los factores que los que influyen en la motivación y conducta del trabajo son:

- a) Factores de higiene o mantenimiento. Identificados como los factores que impiden la falta de satisfacción, pero que no aportan motivación, ya que son los básicos que se deben aportar en toda organización, como son; el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de liderazgo.
- b) Factores motivadores. Estos factores son los encargados de promover la motivación y están conformados por la autorrealización, responsabilidad, reconocimiento y el trabajo en sí.

1.1.3 Teoría de las necesidades de McClelland

McClelland en su teoría comúnmente conocida como la teoría de las tres necesidades, afirma que la motivación en el trabajo está relacionada con las necesidades de cada individuo y la superioridad de alguna de estas: factor que será satisfecho por medio del puesto. Estas necesidades se clasifican en:

- a) Poder: Está conformada por la necesidad presente en las personas por tener el poder o poder propagarlo sobre los demás, a través de la autoridad.
- b) Afiliación: Implica la necesidad de crear vínculos con los demás y gozar con la compañía de otras personas.
- c) Logro: La satisfacción de esta necesidad se logra cuando la persona alcanza sus metas y resultados esperados. Es motivado por alcanzar sus logros a través de grandes esfuerzos realizados, experimentando la satisfacción al culminarlos. La necesidad de logro se ve empañada por la insatisfacción cuando el trabajo realizado escasea de desafíos.

Para que el trabajador se encuentre motivado será necesario que se le ubique en el puesto que cumpla con su perfil psicológico, en base a la clasificación de McClelland (poder, afiliación o logro).

1.1.4 Teoría del clima organizacional Likert

Brunet (1987) menciona que “La manera de comportarse de los empleados es influenciada por el comportamiento administrativo y por el ambiente de la empresa que estos perciben, y en parte por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y valores” (pág.28).

De igual forma Brunet (1987) menciona que las personas reaccionan frente a determinada situación según lo que esta persona perciba o siente de esta. En este sentido, determina cuatro aspectos primordiales que influyen la percepción del individuo con respecto al clima, mismo que explican la naturaleza de los microclimas en el interior de una empresa. Estos factores se definen a continuación:

1. Los factores relacionados al contexto, así como a lo tecnológico y a la estructura organizacional.
2. El nivel jerárquico que ocupa la persona dentro de la organización, así como el salario que recibe.
3. Aspectos personales como las actitudes, personalidad y satisfacción.
4. La forma en que perciben tanto los subordinados y superiores el clima organizacional.

1.2 Clima organizacional

El clima organizacional se define como un fenómeno de percepción dentro de la empresa que puede analizar una serie de características, como el poder, el liderazgo, el conflicto o la comunicación. Debido a esta diversidad de características se le imputa al clima como personalidad de la organización (Serrano Gomez, 2005).

Chiavenato (2006) afirma que “el clima organizacional es el ambiente psicológico y social de una empresa, este ambiente afecta directa o indirectamente el comportamiento de sus trabajadores” (pág. 104). Esto se debe a que el ambiente positivo dentro de las empresas hace que sus empleados hagan las cosas con motivación y agrado; los hace disfrutar de su trabajo, incluso muchas veces sin darse cuenta los hace más productivos.

Likert (1986) hace notar que “la forma de comportarse de los empleados dentro del trabajo es causada de cierta forma por el trato que les dan los jefes y por las condiciones de trabajo que estos perciben, y otro factor que también afecta el comportamiento de los empleados es la motivación que ellos sienten de trabajar ahí, sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y valores” (citado en Brunet 1987). Si en la empresa el gerente, los

administrativos o jefes de área tienen malos tratos hacia su personal, este trabajara de mala gana, desmotivado sin esperanzas de alcanzar sus metas personales, debido a que el trabajador está ahí para cumplir los objetivos de la empresa, pero también los propios, y si las autoridades de la empresa hostigan al trabajador, el ambiente de trabajo se volverá pesado e insostenible.

Según afirman Toro & Sanín (2013) el clima organizacional es uno de los indicadores más sobresalientes en el tema referente a la calidad de la vida laboral, pues brinda aproximaciones muy puntuales de las percepciones que los individuos tienen ante la organización a la cual pertenecen a si como al conjunto de realidades presentes en el trabajo.

Por su parte Ramos (2012) define el clima organizacional como, la percepción que se tiene del ambiente psicológico. Los trabajadores realizan una descripción multifactorial en base a sus percepciones en el trabajo en que se desenvuelven, esto genera un ambiente psicológico que define la situación laboral de los mismos.

Para Ramírez (2012) “el clima organizacional es percibido psicológicamente por los trabajadores de forma individual, ya que unos lo perciben positivo y otros negativos según se encuentre su estado de ánimo y su relación con los compañeros y los jefes. Normalmente los empleados perciben las actitudes de los jefes dentro de la empresa y de aquí se desprende el ambiente positivo o negativo que pudiera tener la empresa. Las situaciones actuales en una organización así como los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. Por lo tanto, casi siempre la gerencia manipula el clima con mayor facilidad que la cultura para afectar de manera directa el comportamiento de los empleados”. El desempeño laboral del empleado está directamente relacionado al ambiente organizacional de la empresa, esto porque el ambiente de la empresa motiva o desmotiva al trabajador a trabajar más duro y portar la camiseta de la empresa con orgullo.

Según Guízar Montúfor (2013) “el clima dentro de la organización se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desenvuelven en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral” (pág. 175). En base a lo antes mencionado el clima en el interior de una organización se conforma por los factores del ambiente de trabajo. Dichos factores son

percibidos por los trabajadores que se desarrollan en ese ambiente, ya sea forma directa o indirecta, estas percepciones pueden originar consecuencias en el trabajo.

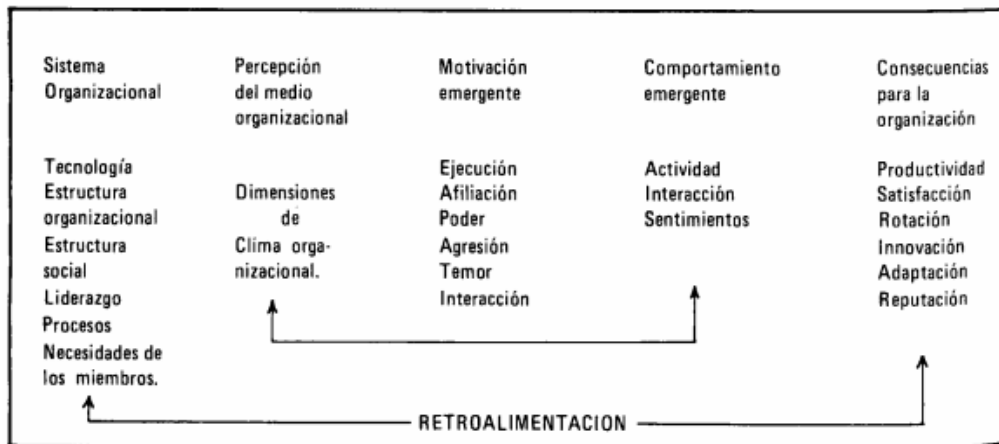
Para Sotomayor (2016), “el clima organizacional es el ambiente que debe existir en la empresa y que este debe ser positivo, porque en este ambiente se trabaja por mantener una buena comunicación, relaciones interpersonales, franqueza y confianza ya que cada organización tiene su propio clima y favorece indudablemente a la obtención de objetivos, estando dentro de ellos los de tipo laboral” (pág.368).

Entorno interno que se refleja en la organización formado por las personas que la constituyen, esto es a lo que se le conoce como clima organizacional. El entorno interno puede ser progreso, confianza, inseguridad o temor debido a que es el reflejo de los sentimientos psicológicos derivados del funcionamiento interno de la organización (Sandoval Caraveo, 2004).

Sac Mejía, (2014), afirma que el “clima organizacional es la forma en como los trabajadores y personas que se encuentran dentro de la empresa perciben el ambiente laboral” (pág.6). Conforme a lo que menciona el autor, el clima organización es definido por la percepción de los trabajadores que laboran en la empresa.

El clima organizacional es un ecosistema en el cual interactúan para lograr una evolución a través del tiempo en el entorno en él se desarrollan, mismo que puede crear un clima organización tanto positivo como negativo (Hrider, 2019).

Figura 1 .Clima organizacional y comportamiento

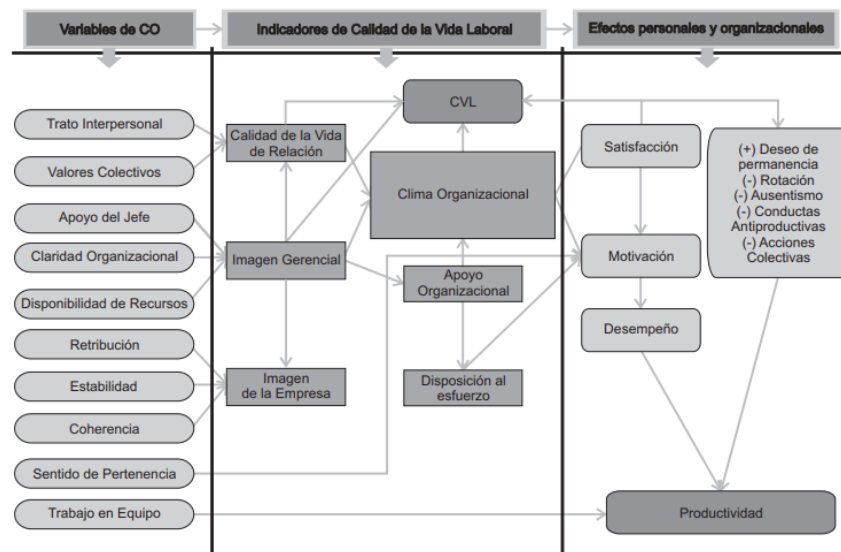


Fuente: (Contreras & Matheson, 1984)

Contreras & Matheson (1984), nos explican:

Como se muestra en la figura 1 la fuerte relación existente entre organización, clima organizacional y comportamiento. El clima en el interior de una empresa puede ser afectado por aquellas relaciones que se originan entre los miembros de la organización, como jefes y empleados. Esto permite afirmar que la variable clima organización depende de la interrelación de las personas que laboran dentro de la organización. Por ello, si las interacciones dadas son positivas, el clima organizacional será positivo, por el contrario si estas son negativas el clima de igual manera también lo será (Contreras & Matheson, 1984).

Figura 2 .Modelo analítico de la gestión del clima organizacional



Fuente: (Toro & Sanín, 2013, pág. 18.)

Toro & Sanín (2013) nos dicen:

Para reforzar mejor lo aprendido sobre el esquema basta con prestar atención a la dirección de la flecha. El inicio señala la variable que determina o modula a la que recibe la flecha. Por ejemplo, en el diagrama se observa que la motivación es un referente esencial del desempeño y un buen desempeño trae consigo una excelente productividad. La interpretación de lo mencionado anteriormente sería como sigue. Las personas con motivación por el trabajo suelen trabajar muy duro, suelen esforzarse y hacer todas sus tareas en tiempo y forma (desempeño). Un buen desempeño de los trabajadores se convierte en productividad. En otra parte de la figura 2, se ve cómo la calidad del trato interpersonal es un antecedente de la calidad de la vida de relación y cómo esta afecta o determina la calidad del clima organizacional, el cual es parte fundamental de la calidad de vida laboral.

1.3 Dimensiones del clima organizacional

Según Pritchard y Karasick (1973) la herramienta para medir el clima organizacional abarca 11 dimensiones, las cuales se describen a continuación:

Autonomía. Es el grado de independencia que tienen los colaboradores con respecto a la toma de decisiones.

Conflicto y cooperación. Es el grado de colaboración que se crea entre los compañeros de trabajo.

Relaciones sociales. Son las interacciones que se producen entre trabajadores tanto fuera como dentro de la organización.

Estructura. Conjunto de lineamientos y políticas que funcionan como directrices dentro de una organización.

Remuneración. Pago o retribución que se brinda a un trabajador, estas incluyen; salarios, beneficios sociales, entre otros.

Rendimiento. Relación existente entre el rendimiento y la remuneración, en otras palabras, relación entre la retribución y el trabajo realizado en base a las capacidades del ejecutante.

Motivación. Se refiere a los aspectos que aplica una organización para animar a sus empleados.

Estatus. Importancia dada a las diferencias jerárquicas establecidas en una organización.

Flexibilidad e innovación. Disposición de una organización para experimentar en la creación o modificación de hacer las cosas.

Centralización de la toma decisiones. Forma en que la empresa delega la toma de decisiones a través de sus niveles jerárquicos.

Apoyo. Soporte brindado por la alta dirección a sus trabajadores con respecto a problemas tanto relacionados con el trabajo como personales.

Toro (2001) presenta las definiciones de las 10 variables de clima organizacional incorporadas en ECO:

Trato Interpersonal (Train) Percepción del nivel en que los trabajadores mantienen relaciones de cooperación y respeto.

Apoyo del jefe (Apjef) Percepción del nivel en que el jefe ayuda y estimula las aportaciones de sus trabajadores.

Sentido de Pertenencia (Senpe) Nivel de percepción de los vínculos creados con la empresa. A través de los cuales se crea un sentido de compromiso con respecto al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Retribución (Retri) Nivel de justicia percibida con respecto a la remuneración percibida, así como a los beneficios procedentes del trabajo.

Disponibilidad de Recursos (Disre) Nivel en que los trabajadores perciben los recursos proporcionados para la realización de sus actividades de trabajo como, los equipos, herramientas, y las aportaciones solicitadas a otras personas.

Estabilidad (Esta) Nivel en que los trabajadores perciben visualizan su permanencia en la organización, así como el conocimiento de despidos justos.

Claridad Organizacional (Claor) Nivel de percepción de los trabajadores con respecto a la información recibida sobre el trabajo y funcionamiento de la empresa.

Coherencia (Coher) Percepción del grado de congruencia entre los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos con la manera de actuar de los trabajadores y de la empresa.

Trabajo en Equipo (Tequi) Percepción con respecto a la forma de organizar el trabajo en equipo, y si este resulta conveniente tanto para la empresa como para el empleado.

Valores Colectivos (Valco) Percepción del medio interno: ayuda mutua, esfuerzo adicional, cumplimiento, consideración, buen trato.

Rodriguez (2016) afirma que el concepto de clima organizacional “se compone de diferentes factores, debido a que para que existan un ambiente de trabajo agradable hay varios factores que entran en juego para que esto pase, y en seguida se presentan alguno de ellos” (pág. 179).

Las variables de clima organizacional son las siguientes:

- I. Variables del ambiente físico: instalaciones, maquinaria, espacio físico, acústica, temperatura, etc.
- II. Variables estructurales: estructura formal, tamaño de la organización, estilo de liderazgo, etc.
- III. Variables del ambiente social: amistad, conflictos y comunicación entre los colaboradores.
- IV. Variables personales: expectativas actitudes y aptitudes.
- V. Variables de comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, y estrés.

Este conjunto de variables son las encargadas de configurar el clima organizacional, por medio de las percepciones de los participantes de una empresa.

1.4 Relevancia del clima organizacional

Actualmente las organizaciones buscan contar con un clima laboral favorable, con el propósito de crear comodidad entre sus trabajadores para la realización de sus tareas, por lo tanto si la empresa brinda un clima laboral positivo, todos trabajarán con entusiasmo y lucharán por alcanzar las metas (Revista Cubana de Salud Pública, 2013).

El clima organizacional genera el comportamiento de la persona encausando en un aumento de calidad en el servicio y desempeño, en ocasiones se relaciona con productividad y felicidad de la persona implicada. Esto sin poner en discusión beneficia al cumplimiento de los objetivos laborales e individuales de cada colaborador (Sotomayor, 2016).

La mejor imagen corporativa, se da cuando las personas se sienten en conexión con su organización y comparte los objetivos, ni el mejor marketing podría lograr esto. Es por ello que los líderes tienen la responsabilidad de crear medios necesarios para que las personas se encuentren comprometidas y satisfechas (Solla, 2018).

Diversos estudios realizados sobre la psicología organizacional positiva demuestran que, si bien entornos con altos grados de estrés laboral son catastróficos para la productividad, sino que

también la presencia de un entorno positivo puede generar grandes beneficios para la organización y los empleados (Cheverie, 2017).

Los comportamientos de las personas son derivados de las percepciones y opiniones que tienen de la organización, las cuales pueden impactar de manera negativa en la organización derivando en pérdidas de capital intelectual y monetario. A medida que se presenta en la organización un clima organizacional inflexible y en desequilibrio, se originan entre los grupos de personas que la conforman una serie de actitudes como el conformismo, resistencia, indiferencia, dolo y falta de compromiso (Sistemas humanos. El elemento de su empresa, 2016).

Uno de los principales indicadores sobre la calidad de la vida laboral dentro de las empresas es el clima organizacional, ya que este no es otra cosa que el ambiente que los trabajadores perciben dentro de la empresa. Cuando una empresa cuenta con un clima organizacional bueno, se nota en los resultados que dan diariamente sus trabajadores (Toro & Sanín, 2013). La calidad de la vida laboral está muy relacionada con el ambiente de trabajo, ya que si el ambiente de trabajo es malo no habrá calidad de vida laboral o este será muy malo y viceversa.

Brunet (1987) afirma que en forma general el clima organizacional refleja los valores y actitudes positivas de las organizaciones, así como el compañerismo y trabajo en equipo. De esta forma el administrador podrá analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Valorar las fuentes de inconveniente, de estrés o de descontento que favorecen al desarrollo de actitudes negativas ante la organización.
- Comenzar y mantener el cambio, que advierta al administrador de aquellos aspectos que pueden ser intervenidos.
- Dar continuidad al desarrollo de la organización previniendo posibles conflictos.

1.5 Técnicas para el diagnóstico del clima organizacional

Hoy en día hay una gran cantidad de herramientas para evaluar el clima organizacional de las empresas. Una evaluación adecuada y rápida puede dar solución a problemas que podrían parecer insignificantes pero que a mediano o largo plazo pueden convertirse en serios problemas para el administrador de la empresa. El que la empresa tenga un nivel alto de ausentismo son síntomas de un clima organizacional negativo, y así como estos síntomas hay muchos más. Sin

embargo, estos indicadores solo deben ser utilizados como una primera aproximación, como instrumentos que permitirán elaborar la hipótesis de que el clima en esa organización es deficiente, pero no deberán servir como base para una conclusión definitiva al respecto.

El clima de una organización depende de muchos factores, como, por ejemplo, de donde está ubicada la empresa, las prestaciones que dan a los empleados, las horas de trabajo, el trato de los jefes para con los empleados, si toman en cuenta o no a los trabajadores para tomar ciertas decisiones, etc. Todas estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva globalizante, que se traduce en las percepciones que de la organización tienen los miembros, así como del significado que para ellos tiene trabajar en las condiciones que aquella les ofrece.

Así como a pesar de la enorme complejidad del concepto, es posible elaborar su diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variables señalada (Rodriguez , 2016).

1.6 Tipos de Clima Organizacional de Likert

Likert (citado por Brunet 1987), en su teoría de los sistemas, establece dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Brunet afirma que no se debe confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, ya que el liderazgo es una de las variables explicativas del clima y el objetivo que persigue la teoría de los sistemas es mantener un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador
Este tipo de clima es negativo, ya que la dirección de la empresa no tiene confianza en sus trabajadores, debido a que la mayor parte de las decisiones son tomados por los jefes máximos de la empresa. Los empleados deben trabajar con miedo, castigos, así como llamadas de atención sin sentido, en este ambiente laboral, nadie quisiera trabajar y quienes lo hacen es por tener necesidad de trabajar, ya que posiblemente no han encontrado un lugar mejor para hacerlo.

Paternalista: Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista
Este tipo de clima tampoco es el adecuado para que las personas trabajen de forma tranquila y motivada, ya que en este tipo de climas los jefes tienen una confianza condescendiente en sus empleados, pero se siguen implementando castigos con la intención de motivar al trabajador hacer mejor las cosas. En este tipo de clima organizacional los directivos juegan mucho con las necesidades de los empleados para mantenerlos a raya.

Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo
Este clima organizacional es el óptimo para que todo trabajador cumpla sus metas en él. Aquí los empleados tienen la confianza de sus jefes, los Directivos permiten a los empleados tomar algunas decisiones y la comunicación dentro de la empresa es asertiva. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

1.7 Teorías del Desempeño Laboral

1.7.1 Teoría de la motivación cognitiva

Los autores Earley y Shalley (1991) mismos que desarrollan esta teoría afirman que “el desempeño laboral como una ampliación del establecimiento de metas” (pág. 315). Expone el procedimiento de como las metas organizacionales tienen influencia en el desempeño laboral, así como la transformación de estas en acciones. También plantean la existencia de dos etapas que determinan el desempeño, una es la formulación, evolución e internacionalización de las metas de tipo laboral, la segunda es el desarrollo y ejecución de planes de acción. En base a lo antes mencionado por los autores se entiende como, el procedimiento por el cual las metas de tipo organizacionales influyen el desempeño laboral, y la manera en que estas metas se convierten en acciones para alcanzar su cumplimiento.

El psicólogo Hacker (1994) desarrolla una prestigiosa teoría de desempeño laboral en materia de psicología del trabajo en Europa. Es de tipo cognitiva, sustentada en la manera de procesar la información, exclusivamente de aquella orientada a la conducta.

En esta teoría se pueden observar aspectos en común con otras teorías cognitivas específicas de la conducta, sin embargo, lo que la diferencia es la especialización en los entornos laborales. El

autor proyecta dos distintas perspectivas, una de ellas se refiere a la acción derivada de una meta hasta algo mayor como un plan, la ejecución y la retroalimentación, la otra perspectiva hace referencia a que la acción se determina por percepciones originadas de manera automática e inconsciente. Además, establece que dicha acción se encuentra compuesta por 6 pasos como son: desarrollo de metas, orientación, generación de planes, decisión, ejecución/control y retroalimentación.

1.8 Desempeño laboral

Chiavenato (2002) define el desempeño como aquellos comportamientos o maneras de actuar de los trabajadores orientados al logro de metas organizacionales. De igual manera sostiene que, un adecuado desempeño laboral es identificado como una fortaleza primordial para una organización.

Robbins (2004) por su parte vincula el desempeño con la capacidad de la persona para organizar y coordinar aquellas actividades que al momento de fusionarse esculpen el comportamiento de aquellas personas que participan en el proceso productivo.

Según Palmar, Valero & Jhoan (2014) el desempeño laboral se define como el desarrollo de cada persona que lleva a cabo su jornada de trabajo en el interior de una empresa, el cual debe apegarse a las demandas y requisitos establecidos por la organización, de manera que este sea eficaz, eficiente y efectivo, respecto al cumplimiento de sus actividades asignadas a propósito del cumplimiento de los objetivos encaminados al éxito de la empresa.

El desempeño laboral es definido como el comportamiento real de los colaboradores, hablando de manera profesional y técnica, así como en las relaciones creadas con los demás miembros de la organización, mismos influyen de manera importante en el entorno ambiental (Syr, Perea, Hernández, & Grisell, 2012).

Por su parte Cejas, Vasquez, Chirinos, Hernandez, & Sandoval (2017) definen el desempeño laboral como la manera en la cual los trabajadores logran resultados concretos a través de acciones concretas, todo esto realizado en un entorno compuesto por políticas, procedimientos, y condiciones propias de la organización.

El desempeño laboral se entiende como, el conjunto de acciones realizadas por los trabajadores encaminadas al logro de los objetivos organizacionales (Predraza, Amaya, & Conde, 2010).

1.9 Dimensiones del desempeño laboral

De acuerdo a Palaci (2005) el desempeño laboral es compuesto por varios factores como las retribuciones tanto extrínsecas como intrínsecas, satisfacción en las actividades encomendadas, aptitudes, destrezas, capacitación, aspectos relacionados con la motivación, cultura organizacional, clima organizacional, esperanzas del trabajador.

Según R. Wayne (2010) “los criterios más comunes de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento” (pág.243).

Wayne (2010) describe las dimensiones del desempeño laboral de la siguiente manera:

Rasgos de personalidad

Algunas de las evaluaciones de desempeño consideran, los rasgos de personalidad de los trabajadores, incluyendo actitudes, apariencia e iniciativa. En una evaluación del desempeño, aspectos tales como, la conducta ética, capacidades de crecimiento, estado mental proactivo, fidelidad a la empresa, son características que pueden prestarse a una evaluación subjetiva, trayendo consigo problemas de tipo legal para la organización. Sin embargo, aspectos como la adaptabilidad, sensatez, apariencia y las actitudes, pueden ser considerados para la evaluación del trabajo.

Competencias

Para la evaluación de las competencias se consideran aspectos tales como, conocimientos, habilidades, maneras de comportarse de índole técnico, relacionadas con habilidades orientadas a los negocios. Las competencias son específicas de cada puesto de trabajo como, pensamiento metódico, en el caso de un puesto de liderazgo se requieren competencias orientadas al desarrollo de talento, delegar carga de trabajo y autoridad, así como habilidades interpersonales. Aquellas competencias que se seleccionen para la evaluación deben estar directamente relacionadas con el éxito del puesto de trabajo.

Aportaciones realizadas por la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, afirman las competencias claves para éxito:

Contribución estratégica:

Habilidad para hacer conexiones entre las empresas y sus mercados, alineando fácilmente el comportamiento del empleado con las necesidades de la organización.

Conocimiento del negocio: Capacidad de la persona para entender la forma en que se llevan a cabo los negocios de la empresa y llevar este conocimiento a la acción.

Credibilidad personal: Habilidad para mostrarse a los demás con una percepción de valor, para lograr ser parte de un equipo.

Suministro de RH: Habilidad de servicio al cliente para brindarlo de manera eficaz y eficiente.

Tecnología de recursos humanos: Habilidad para el uso de tecnologías e internet, con el propósito de aportar valor al cliente.

Logro de las metas

Para las organizaciones es más importante los resultados obtenidos que la manera empleada para alcanzarlos, es aquí donde el logro de las metas se convierte en un factor fundamental que deber ser evaluado. Estos resultados deben ser alcanzables por el individuo o por el equipo de trabajo, así como conducir al éxito de la organización. El logro de metas se determina de acuerdo al nivel que ocupa el individuo en la organización, si es un nivel alto, se pueden asociar factores de la empresa como; los financieros, utilidades, flujos de efectivo o por aquellos asociados al sector mercantil como; participación o posición del mercado. El logro de metas para niveles inferiores es asociado con la satisfacción del cliente o el cumplimiento de entregas en tiempo y forma.

Potencial de mejoramiento

La mayoría de las organizaciones al momento de evaluar el desempeño de los trabajadores lo hacen evaluando aspectos pasados. De acuerdo con la administración del desempeño el problema radica en que las acciones pasadas no pueden ser modificadas. A excepción de que la organización adopte medidas correctivas, las evaluaciones del desempeño pasan a ser datos históricos. Por lo tanto, las empresas se deben focalizar en el futuro, englobando los comportamientos y resultados de los empleados para su desarrollo mismo que permita en el proceso el cumplimiento de las metas organizacionales.

1.10 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se define como el promecimiento mediante el cual se estima el desempeño del colaborador, es decir en que medida cumple con sus obligaciones de trabajo (Chiavenato 2009).

1.11 Metodos de evaluacion del desempeño laboral

Existen diferentes métodos para la evaluación del desempeño laboral, Esan (2016) describe los más relevantes, como se muestra a continuación:

Método de investigación de campo

Es desarrollado a través de entrevistas realizadas por un especialista en el tema, mismo que se encarga de brindar asesoría respecto al proceso de evaluación en conjunto con el supervisor inmediato, con el propósito de comprobar y evaluar el desempeño del colaborador. Por medio del análisis de hechos y situaciones se pretende determinar los motivos del desempeño registrado.

Este método se conforma por tres pasos:

Evaluación inicial: inicialmente cada colaborador es evaluado en uno de los tres rubros de desempeño establecidos: más satisfactorio, satisfactorio y menos satisfactorio.

Análisis suplementario: el desempeño determinado por la evaluación inicial, es evaluado a profundidad por medio de preguntas elaboradas por el especialista o asesor.

Planeamiento: Posterior a el análisis del desempeño, sigue la formulación de un plan de acción. El mismo puede contener como conclusión la necesidad de brindar al colaborador evaluado recomendaciones, así como iniciar un proceso de readaptación, capacitación, la promoción a otro cargo o el mantenimiento del mismo.

Método comparación por pares

El método consiste comparar a los empleados en par (dos en dos), creando una columna derecha en la cual se anotará al colaborador con mejor desempeño. Se realiza una sumatoria del número de veces que un evaluado es considerado con un desempeño superior al otro, constituyendo un índice.

Adicional se pueden implementar factores de evaluación, a medida que en cada una de las hojas del formulario sea ocupada por un factor de evaluación del desempeño. El evaluador tiene la responsabilidad de realizar una comparación entre todos los colaboradores evaluados del grupo. Regularmente se toma el desempeño general de cada colaborador para realizar la comparación.

Método evaluación en 360 grados:

Denominada también como evaluación integral, como su denominación lo indica, este método pretende abarcar una visión lo más amplia posible, la cual aporte información desde distintas perspectivas incluyendo: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

1.12 Formatos de valoración del desempeño laboral

1.12.1 Juicio relativo

“Formato de evaluación que pide a los supervisores que comparen el rendimiento de un empleado con el rendimiento de los demás empleados que hacen el mismo trabajo” (Gomez , Balkin, & Cardy, 2016, pág. 232).

1.12.2 Juicio absoluto

“Formato de evaluación que pide a los supervisores que emitan juicios acerca del rendimiento del empleado a partir únicamente de estándares de rendimiento” (Gómez , Balkin, & Cardy, 2016, pág. 233).

1.13 Medida del desempeño

Al momento de realizar la evaluación del desempeño es indispensable asignar un valor ya sea cualitativo o cuantitativo, por lo general se utilizan los siguientes; [excelente], [bueno] o [malo]. Independientemente del sistema de evaluación implementado en la organización es indispensable incluir los valores antes mencionados (Gomez , Balkin, & Cardy, 2016).

1.14 Importancia de evaluar el desempeño

Según Chiavenato (2009) las personas requieren obtener retroalimentación de su desempeño respecto a la forma en que llevan a cabo su trabajo, esto los ayuda a detectar sus deficiencias y corregirlas. Sin este tipo de retroalimentación las personas estan en territorio desconocido,

ignorando el camino correcto. De esta manera , tanto los trabajadores como la empresa pueden conocer como desempeñan su trabajo. Los principales motivos por los cuales las organizaciones se interesan por la evaluación de sus trabajadores, son las siguientes:

1. Recompensas. Se implementa un juicio sistemático mediante el cual implementar aumentos de sueldo, ascensos, solicitar transferencias e incluso despidos de trabajadores.
2. Retroalimentación. La evaluación del desempeño aporta información con respecto a la percepción que tienen las personas con las que tiene contacto el trabajador, de su desempeño, actitudes y competencias.
3. Desarrollo. La evaluación le da la oportunidad al trabajador de conocer de manera específica sus fortalezas con el afán de seguir desarrollándolas, así como cuáles son sus debilidades en las cuales debe trabajar para mejorarlas a través de capacitaciones.
4. Relaciones. La evaluación le ofrece al trabajador mejorar las relaciones con el personal que lo rodea, ya sean gerentes, compañeros o subordinados, puesto que también se les evalúa.
5. Percepción. La evaluación le permite al trabajador conocer lo que los demás piensan de él. Este conocimiento ayuda a mejorar la percepción que tiene tanto de él mismo como de los que lo rodean.
6. Potencial de desarrollo. La evaluación le brinda información necesaria a la empresa respecto al potencial de cada uno de los trabajadores, ayudándole a la implementación de programas tales como; desarrollo y carrera dentro de la organización.
7. Asesoría. La evaluación proporciona a la gerencia o encargado de recursos humanos información pertinente para orientar a los trabajadores.

1.15 Administración del desempeño

De acuerdo con George, Snell, & Morris (2008) la administración del desempeño es el proceso por medio de cual se determina el entorno o ambiente de trabajo en el cual los colaboradores pueden alcanzar el desempeño máximo de sus capacidades con el propósito de lograr las metas organizacionales.

1.16 El proceso de evaluación del desempeño

Como afirman Dessler & Varela (2017) “la evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o pasado de un trabajador respecto de sus estándares de desempeño” (pág.183). Dicha evaluación predispone que el trabajador tenía conciencia de los parámetros de desempeño establecidos por la organización, misma que le brindó información, lo capacitó, llevó a cabo la retroalimentación y proporcionó incentivos implementados para la eliminación de deficiencias.

Según lo descrito por Dessler & Varela, (2017) el proceso de evaluación del desempeño se conforma por medio de tres pasos indispensables:

- a) La implementación de estándares laborales.
- b) La evaluación del desempeño (real) del trabajador respecto a los estándares laborales.
- c) La retroalimentación brindada al trabajador con el fin de motivarlos a subsanar deficiencias en el desempeño o para ayudarlos a mantener su mejor nivel.

Para lograr una evaluación efectiva es necesario iniciar por parte de la gerencia definiendo el puesto del subordinado, así como los criterios de desempeño. La definición del puesto consiste en que el gerente y subordinado concuerden en las obligaciones, así como en los estándares laborales y método de evaluación establecido.

1.17 Filosofía de la evaluación

Como menciona Newstron (2011) desde años atrás, aspectos tales como; los rasgos, las deficiencias y destrezas de los colaboradores, siendo destacados para la filosofía el desempeño y las metas futuras. Así mismo la filosofía moderna señala la importancia de la colaboración del empleado en la determinación de metas en relación con el supervisor como también del conocimiento de los resultados. La filosofía moderna de la evaluación se sustenta a través de los siguientes elementos:

- El sistema de la evaluación del desempeño.
- Es una necesidad organizacional.
- Se basa en criterios bien definidos y objetivos.
- Se basa en un análisis cuidadoso del puesto.

- Es sustentada estudios adecuados.
- Es aplicada por profesionales capacitados en el tema.
- Es aplicada de manera objetiva.
- Se puede demostrar que no es discriminatorio según la ley.

1.18 Marco Referencial

Falcon (2017) en su trabajo de investigación “clima organizacional y desempeño laboral de la Direccion Regional de Trabajo y Promocion del Empleo junin 2017. Llegó a las siguientes conclusiones: se demostró que, si existe una relación positiva entre la comunicación interpersonal y el desempeño laboral de la DRTPE, con un resultado de correlación de 0.933972157, por ello se puede afirmar que a medida que crezca una de las variables, sucederá lo mismo con la otra variable de forma progresiva. Se concluyó que la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y el desempeño laboral de la DRTPE, es de 0. 96312042, por ello se evidencia que existe una relación positiva, es decir que a medida que los colaboradores puedan ser más autónomos en sus decisiones su desempeño laboral será más idóneo” (pág. 70).

De la Cruz (2016) en su trabajo de investigación: “clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna más en la provincia de Huancavelica. Llego a las siguientes conclusiones: se determinó que el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=71\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 53,1% de casos el clima organizacional es alto y en el 56,3% de casos el desempeño laboral es alto. Se determinó que el ambiente social como parte del clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=67\%$ que tiene asociada una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 46,9% de casos el componente de ambiente social es medio” (pág. 89).

Vásquez (2016) en su trabajo de investigación: “clima laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de ciudad Eten 2016. Llegó a las siguientes conclusiones: el clima laboral influye positiva y directamente sobre la productividad de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, como lo demuestra la correlación de Pearson, cuyo valor es de 0.681, aceptándose la hipótesis, dando respuesta a los objetivos trazados: (Comercial, 2017) Según los trabajadores administrativos, la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten tiene un clima laboral favorable, sin embargo, adolece de algunas deficiencias respecto a las recompensas, agradecimiento y apoyo de sus superiores. Según la percepción de los trabajadores de la MDCE, poseen un nivel de productividad alto, basado en sus esfuerzos por cumplir con los objetivos trazados y su empeño en utilizar los recursos de manera adecuada, sin embargo, reconocen que aún podrían aumentar su nivel” (pág. 81).

Meza (2018) en su trabajo de investigación: “clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la universidad linda vista en Chiapas. Llego a las siguientes conclusiones: Se encontró que sí existe relación entre el clima organizacional y el desempeño. Cuanto mejor sea el clima organizacional en la Universidad Linda Vista, tanto mejor será el desempeño laboral. Se halló que la mayoría de los empleados (86%) percibe un clima organizacional positivo. Entre las áreas de trabajo, el Colegio Linda Vista se destaca por reportar un mejor clima organizacional que todas las demás. También se encontró que el estatus laboral influye en la percepción del clima organizacional. En cuanto al desempeño laboral, se encontró que más de la mitad percibe el desempeño laboral como muy bueno (56.4%) y más de un tercio lo califica como bueno (35.1%). En cuanto al desempeño por áreas de trabajo, se encontró que existe una diferencia significativa ($p = .020$) entre el Colegio Linda Vista y la rectoría, teniendo el primero un nivel más alto” (pág. 65-66).

Bardales (2016) en su investigación: “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui. Año 2015”. Llegó a las siguientes conclusiones: el nivel de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local Juanjui en el año 2015 es evaluada por el 38.4% de los encuestados como regular.

La relación entre las dimensiones de comunicación, (0.614); confianza (0.672); y la variable del desempeño laboral es positiva y directa; pilares que fortalecen el desempeño laboral en la

institución; sin embargo, las dimensiones de participación y motivación necesitan mayor atención de parte de los funcionarios de la institución.

La relación entre las dimensiones de capacidad referida al puesto, (0.811) la responsabilidad en el desempeño de sus funciones (0.332) y las Relaciones interpersonales (0.814) se relacionan de manera directa con la variable de clima organizacional; pero la emocionalidad tiene una relación positiva con la variable, sin embargo, no es significativa” (pág.39).

Pacheco (2017) en su investigación: “modelo de clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en las PYMES hoteleras de Riobamba. Llego a las siguientes conclusiones: el clima organizacional si influye en el desempeño laboral en las PYMES Hoteleras de Riobamba.

En la variable de clima organizacional la mejor correlación en orden de impacto se presenta al involucramiento laboral con 0.91, autorrealización, comunicación, condiciones laborales con 0,90 y la peor correlacionada es supervisión con 0.88.

En la variable de desempeño laboral las mejores correlaciones en orden de impacto se presentan a la calidad con 1,01, al trabajo en equipo con 0.92, productividad con 0.91, responsabilidad con 0,89 y la peor correlacionada es conocimiento - habilidades con 0.76.

Existe una correlación positiva entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral demostrada en la comprobación de hipótesis que es del 0.713” (pág.151).

Palomino Miryam y Guillermo R (2016) en su investigación: “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast Ltda. 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%. 70 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” (pág. 71,72).

CAPÍTULO II METODOLOGÍA.

2.1 Diseño de Investigación.

Se desarrolló una investigación de tipo descriptivo, en la cual se detallan las características de las variables de estudio, clima organizacional y desempeño laboral en caja de ahorro Ades, Mexicali. Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo ya que utiliza la obtención y procesamiento de datos numéricos, con los cuales se busca la comprobación de la hipótesis de investigación, está basada en un diseño correlacional, debido a que se busca conocer el grado de asociación entre las variables de estudio, y aplicada de manera transversal puesto que la recolección de datos se lleva a cabo en una sola instancia.

2.2 Población.

El presente estudio de caso se realizó a un total de 15 empleados pertenecientes al área de préstamos. Debido al tamaño tan pequeño de la población, se definió a través de un censo, tomando al total del universo de estudio.

2.3 Instrumento de Investigación.

Con el propósito de determinar la situación del clima organizacional, se elaboró un instrumento constituido mediante la operacionalización de variables (tabla 1) y recopilación de ítems de instrumentos elaborados por distintos autores previamente validados. (Véase anexo1)

Tabla 1. Operacionalización de variables

Operacionalización de variables					
VARIABLES	TIPO DE VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	Escala
Clima organizacional	Cualitativa	ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE TIENEN UN EFECTO SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES QUE LABORAN EN LA EMPRESA.	Autonomía	Nivel de responsabilidad que presenta el empleado	Ordinal
				Nivel de supervisión requerido por el empleado	
				Nivel de libertad de los empleados para tomar decisiones	
			Estructura	Claridad de los objetivos asociados al puesto	
				Condiciones de trabajo	
				Realización del trabajo	
			Ambiente físico	Instalaciones adecuadas	
				Herramientas necesarias para el cumplimiento de sus actividades	
			Motivación	Interés en el puesto de trabajo	
				Reconocimiento	
			Flexibilidad e innovación	Accesibilidad por parte de los superiores	
				Creatividad para realizar sus actividades	
			Centralización en la toma de decisiones	Delegación de actividades	
				Niveles de mando	
Desempeño laboral	Cualitativa	COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS ORIENTADOS AL LOGRO DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	Rasgo de personalidad	conformidad con el salario	
				Prestaciones	
			Competencias	Las posibilidades de ascenso	
				Amistad entre compañeros	
				Trabajo en equipo	
				Estímulos de sus superiores	
			Logro de metas	Apoyo solución de conflictos	
				Actitudes hacia el trabajo	
				Grado de profesionalismo	
				Conocimiento del trabajo	
				Calidad de servicio	
				Capacidad para resolución de problemas	
				Capacidad para trabajar en equipo	
				Cumplimiento de objetivos fijados	
				Esfuerzo realizado	

Fuente: Elaboración propia.

El instrumento se elaboró a través de las dimensiones propuestas por Pritchard y Karasick (1973). Fue diseñado en escala de Likert con 5 opciones de respuesta, donde los trabajadores respondieron del 1 (nunca) al 5 (siempre) de acuerdo su percepción. Fue constituido por 9 dimensiones y 32 ítems en su versión final, como se muestra a continuación:

Tabla 2

Estructura del instrumento de clima organizacional			
Dimensión	Ítems	Escala likert	Frecuencias
Autonomía	1, 2,3	1al 5	Nunca a siempre
Estructura	4, 5,6		
Ambiente físico	7, 8, 9,10		
Motivación	11, 12, 13, 14, 15		
Flexibilidad e innovación	16, 17 ,18		
Centralización en la toma de decisiones	19, 20, 21		

Remuneración	22, 23, 24		
Relaciones sociales	25, 26, 27		
Apoyo	28, 29,30, 31, 32		

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente a fin de evaluar el “desempeño laboral” de los trabajadores se elaboró un instrumento, en cual se contemplan las dimensiones propuestas por Wayne (2010). El instrumento se estructuró con 3 dimensiones y 20 ítems, diseñado en una escala de Likert con 3 opciones de respuesta, en donde 1 equivale a nunca y 3 a siempre. Como se muestra a continuación:

Tabla 3. Estructura del instrumento desempeño laboral

Estructura del instrumento de desempeño laboral			
Dimensión	Ítems	Escala Likert	Frecuencias
Rasgos de personalidad	1, 2, 3, 4	1al 3	Nunca a siempre
Competencias	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14, 15, 16		
Logro de metas	17, 18, 19, 20		

Nota. Fuente: Elaboración propia.

2.4 Confiabilidad y Validación del Instrumento.

Los instrumentos “clima organizacional” y “desempeño laboral” fueron validados por dos expertos en el tema, el Dr. Manuel Alejandro Ibarra Cisneros y el Dr. Eduardo Sánchez López, realizando aportaciones basadas en sus amplios conocimientos respaldados por su experiencia. A través de esta validación se realizaron modificaciones oportunas con el fin de conformar un instrumento idóneo, que se ajuste a las necesidades de la organización.

Una vez diseñado el instrumento del “clima organizacional” se aplicó la prueba piloto a 5 empleados de un total de 15, elegidos al azar con el propósito de probar la fiabilidad del mismo, destacando errores de redacción o planteamiento de los ítems que se pudieran presentar.

Cada uno de los empleados desde sus lugares de trabajo, recibieron instrucciones de cómo realizar la encuesta y del objetivo del mismo. De igual manera se les externó plantear cualquier duda que tuvieran en el proceso de respuesta de la encuesta.

Posterior a su aplicación se llevó a cabo el análisis de confiabilidad del instrumento “clima organizacional”, por medio del alfa de Cronbach, el cual fue procesado en el programa estadístico SPSS versión 23, en base a los resultados obtenidos, se hicieron las modificaciones pertinentes, restructurando algunos ítems y eliminando 2 de ellos, con el fin de alcanzar el grado de confiabilidad que determine que los ítems miden un mismo constructo de forma fiable y consistente, es decir que el instrumento medirá lo que se está buscando con su aplicación. Como menciona Corral (2009) el alfa de Cronbach “generalmente se utiliza para medir la consistencia interna de escala politómicas. La consistencia varía en el rango de 0 a 1; donde 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total”.

Por su parte Huh, Delorme, y Reid (2006) afirman que “el valor de consistencia interna en investigación exploratoria debe ser igual o mayor a 0.6 y en estudios confirmatorios debe estar entre 0.7 y 0.8”.

Una vez aplicado el instrumento en su versión final, se llevó a cabo el análisis de la varianza del método común; variación sistemática resultante de recolección de datos por medio de encuestas auto-administradas (McGonagle, 2017, Simmering et al., 2015).

Dicho análisis se aplicó a través de la prueba de un factor de Harman. Este procedimiento se realiza mediante un análisis factorial de componentes principales, en el cual se incluyen todas las variables de estudio, analizando la matriz de factores no rotada, con el propósito de comprobar la validez de la encuesta, así como identificar sesgos en las respuestas de los encuestados. Cuando un solo factor representa la mayor parte de la varianza explicada, se entiende que las variables están contaminadas por la varianza del método común. En distintas investigaciones observaron que el método en cuestión, debe ser mayor al 70 % para inflar las correlaciones de forma incorrecta, lo cual se traduce en datos desfavorables debido a que esto indicaría que las

respuestas por parte de los encuestados son influenciadas por el propio instrumento (Fuller, Simmering, Atinc, Atinc y Babin 2016).

2.5 Procesamiento y Análisis de la Información.

2.5.1Clima organizacional.

Una vez diseñados y validados los instrumentos se procedió con su aplicación. El instrumento destinado para la evaluación del clima organizacional, fue respondido por los 15 empleados del área de préstamos, dándoles una breve explicación sobre la utilidad del “instrumento”, así como la importancia de la sinceridad al responder.

Seguido de su aplicación se procedió a vaciar los datos en el programa estadístico SPSS versión 23 para su procesamiento y análisis.

Para identificar el “clima organizacional” presente en la empresa, conforme a lo establecido por Torres (2014) se estableció un rango de calificaciones en base a la puntuación obtenida de manera general, para ello se realizó un cálculo de las puntuaciones obtenidas por cada uno de los encuestados, para posteriormente determinar un promedio de estas puntuaciones, de esta manera se obtuvo el nivel de clima organizacional. Como el instrumento consta de 32 ítems y 5 opciones de respuesta, se establecieron los siguientes criterios:

Tabla 4. Nivel de clima organizacional

Nivel de clima organizacional		
Variable	Calificación Cuantitativa	Nivel
Clima organizacional	1-32	Totalmente desfavorable
	33-64	Desfavorable
	65-96	Medio
	97-128	Favorable
	129-160	Totalmente favorable

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Para ejemplificar mejor esta metodología propuesta por torres (2004) se hace lo siguiente:

suponiendo que se aplica la encuesta a 5 personas, al sumar las respuestas de todas las preguntas (recordar que la escala es de 1 a 5), la sumatoria del individuo A) es 59, el individuo B) 70, el individuo C) 80, individuo D) 65 y el individuo E) 76, al sumar estas puntuaciones se obtiene un resultado de 350, en base a este resultado se calcula el promedio, dividiéndolo entre el número de personas que respondieron la encuesta (recordando que en este ejemplo fueron 5), esta operación arroja un resultado de 70, el cual buscaremos identificar en la tabla cuatro para determinar el nivel de clima organizacional. En este ejemplo se obtuvo un nivel “Medio” al ser identificado en el tercer nivel en base al promedio obtenido.

La siguiente metodología se resume en tres sencillos pasos:

- 1) Sumatoria de los encuestados: $59+70+80+65+76= 350$
- 2) Promedio: 350 (sumatoria) / 5 (encuestados) = 70
- 3) Identificación del nivel del clima organizacional en los rangos establecidos de acuerdo al promedio obtenido.

Para analizar el clima organizacional “por dimensión” se crearon tablas de frecuencias y porcentajes agrupadas por dimensión. Esto conforme a la opción seleccionada por cada trabajador (recordando que la escala es de 1 a 5) se establecieron criterios desde 1) Totalmente desfavorable, hasta 5) Totalmente favorable, como se muestra a continuación:

Tabla 5. Clima organizacional por dimensión

Clima organizacional por dimensión		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1)Totalmente desfavorable	1-15	%
2)Desfavorable	1-15	%
3)Medio	1-15	%
4)Favorable	1-15	%
5)Totalmente favorable	1-15	%
Total	15	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

2.5.2 Desempeño Laboral.

En otra instancia, el instrumento destinado para la evaluación del desempeño laboral, fue asignado a la coordinadora del área de préstamos jefa inmediata de los trabajadores quien los conoce, así como a las funciones que realizan, se hizo hincapié respecto a la importancia y utilidad de la implementación del instrumento, así como de su objetividad al responder los cuestionarios.

Después de ser aplicados los instrumentos, se vaciaron los datos recabados para su procesamiento en el programa estadístico SPSS 23.

Posteriormente con el propósito de determinar el desempeño laboral presente en la empresa, siguiendo lo establecido por Torres (2014) de igual forma, se establecieron rangos de acuerdo a la calificación obtenida de forma general, para lo cual se calcularon las puntuaciones obtenidas de cada uno de los trabajadores, para posteriormente calcular un promedio de estas puntuaciones, es así como se obtuvo el nivel de desempeño laboral. Como en este caso el instrumento consta de 20 ítems y 3 niveles de respuesta, se establecieron los siguientes criterios:

Tabla 6. Nivel de desempeño laboral

Nivel de desempeño laboral		
Variable	Calificación Cuantitativa	Nivel
Desempeño laboral	0-20	Desfavorable
	21-40	Medio
	41-60	Favorable

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Para ejemplificar mejor esta metodología propuesta por Torres (2004) se hace lo siguiente:

Suponiendo que se aplica la encuesta a 5 personas, al sumar las respuestas de todas las preguntas (recordar que la escala es de 1 a 3), la sumatoria del individuo A) es 35, el individuo B) 45, el individuo C) 59, individuo D) 50 y el individuo E) 36, al sumar estas puntuaciones se obtiene un resultado de 225 , en base a este resultado se calcula el promedio, dividiéndolo entre el número de personas que respondieron la encuesta (recordando que en este ejemplo fueron 5), esta

operación nos arroja un resultado de 45, el cual buscaremos identificar en la tabla seis para determinar el nivel de “desempeño laboral”. En este ejemplo se obtuvo un nivel “Favorable” al ser identificado en el tercer nivel en base al promedio obtenido.

La siguiente metodología se resume en tres sencillos pasos:

- 1) Sumatoria de los encuestados: $35+45+59+50+36= 225$
- 2) Promedio: 225 (sumatoria) / 5 (encuestados) = 45
- 3) Identificación del nivel del desempeño laboral en base a los rangos establecidos de acuerdo al promedio obtenido.

Para analizar el nivel de desempeño laboral “por dimensión”, se elaboraron tablas de frecuencias y porcentajes agrupadas por dimensión. Esto conforme a la calificación obtenida de cada trabajador (recordando que la escala es de 1 a 3), se establecieron criterios desde 1) desfavorable, hasta 3) favorable, como se muestra a continuación:

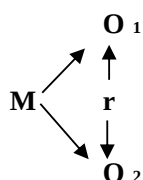
Tabla 7. Desempeño laboral por dimensión

Desempeño laboral por dimensión		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1)Desfavorable	1-15	%
2)Medio	1-15	%
3)Favorable	1-15	%
Total	15	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

2.5.3Análisis Correlacional.

Una vez que se evaluó el clima organizacional y desempeño laboral en la empresa, con el propósito de probar la existencia de una relación entre ambas variables se llevó a cabo la correlación de Pearson, dando así cumplimiento al objetivo tres de esta investigación. El esquema de la correlación se expresa de la siguiente manera (Falcon 2017):



Donde:

M= Muestra: 15 empleados

O₁= Variable 1: Clima organizacional

O₂= Variable 2: Desempeño laboral

r= Relación entre las dos variables

De acuerdo con lo establecido por Lind, Marchal & Wathen (2012) el coeficiente de correlación creado por Karl Pearson “describe la fuerza de la relación entre dos conjuntos de variables en escala de intervalo o razón “. Como bien se explica, el coeficiente de correlación nos indica el nivel de asociación entre las variables. En base a lo antes mencionado se busca comprobar la existencia de relación entre la variable independiente, en este caso clima organizacional y la variable dependiente representada por el desempeño laboral.

Lind, Marchal & Wathen (2012) también nos mencionan que el coeficiente de correlación puede adoptar cualquier valor de -1.00 o bien de + 1.00, inclusive. Un coeficiente de correlación de – 1.00 de + 1.00 indica una correlación perfecta.

Conforme a lo antes mencionado se dice que cuando se obtiene un resultado menor a 0 hay una correlación negativa, las variables se correlacionan en un sentido inverso, es decir cuando una de las variables aumenta la otra disminuye y viceversa. En este sentido cuando el resultado se encuentre más cercano a -1, más evidente será el grado de variación de ambas variables.

Por el caso contrario cuando el resultado de la correlación de Pearson es mayor a cero, las variables se correlacionan en un sentido directo, es decir cuando una variable aumente la otra también lo hará, así como también, cuando una disminuya la otra por consiguiente replicará el mismo efecto, lo cual nos indica la presencia de una correlación de tipo positiva. Siguiendo este efecto, entre más próximo este el resultado a +1 más evidente será el grado de covarianza entre las variables.

Para lograr la aplicación de la correlación de Pearson fue necesario calcular promedios en base a los resultados obtenidos de cada una de las variables de estudio. Para clima organizacional (independiente) se calcularon promedios para cada una de las dimensiones, generando 9 variables. Para la variable de desempeño laboral (dependiente) se calculó el promedio general, creando en este caso una sola variable.

Se prosiguió a correr el coeficiente de Pearson a través del programa estadístico SPSS 23. Esto con el propósito de comprobar la hipótesis de investigación.

Con el fin de conocer la intensidad de la correlación se identificaron rangos de fuerza para el coeficiente, en base a lo establecido por Vinuesa (2016) “lo interesante del índice de correlación

es que r es en sí una medida del tamaño del efecto”, quedando expresados de la siguiente manera:

- **Despreciable:** $r < |0.1|$
- **Baja:** $|0.1| > r \leq |0.3|$
- **Mediana:** $|0.3| > r \leq |0.5|$
- **Alta o fuerte:** $r > |0.5|$

CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1 Resultados de Confiabilidad

Mediante el procesamiento de los datos obtenidos para cada una de las dimensiones correspondientes al instrumento de "clima organizacional", compuesto por 34 ítems y 9 dimensiones. Con el propósito de medir su fiabilidad se aplicó el índice de confiabilidad alfa de Cronbach, a través del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 8. Alfa de Cronbach del instrumento clima organizacional

Alfa de Cronbach del instrumento "clima organizacional"		
Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítems
Autonomía	0.802	3
Estructura	0.811	3
Ambiente físico	0.250	4
Motivación	0.945	5
Flexibilidad e innovación	0.913	3
Centralización en la toma de decisiones	0.892	3
Remuneración	0.904	3
Relaciones sociales	0.533	4
Apoyo	0.795	6

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Debido a que algunas dimensiones del instrumento no cumplieron con el supuesto de fiabilidad, se realizaron modificaciones para lograr aumentarlo, como se muestra a continuación:

En la dimensión de "Ambiente físico" se reestructuraron los ítems: 9) La temperatura de mi área de trabajo es adecuada. 10) En mi área de trabajo cuento con muebles y equipo de trabajo. Con el fin de elevar el coeficiente alfa de Cronbach, del cual se obtuvo inicialmente un resultado de 0.250, esto debido al planteamiento inadecuado en las afirmaciones, se reestructuraron los ítems de la siguiente manera:

9) La temperatura en mi área de trabajo es adecuada toda la época del año. 10) En mi área de trabajo cuento con equipo y herramientas de cómputo funcionales para realizar mis actividades adecuadamente.

En la dimensión de “Relaciones sociales” se descarto el ítem: 28) Tengo una relación cordial con mi jefe inmediato. Debido a que este ítem media la dimensión en otro sentido, al eliminarlo se logró un aumento en la dimensión de 0.533 a 0.882.

Respecto a la dimensión “Apoyo” se eliminó el ítem: 34) Me es fácil encontrar ayuda cuando la necesito. Logrando un aumento del coeficiente alfa de Cronbach de 0.795 a 0.827.

El instrumento originalmente constaba de 34 ítems, mediante la aplicación de ajustes necesarios, mismos que permitieran aumentar el coeficiente de Cronbach, se obtuvo un instrumento final de “Clima organizacional” compuesto por 32 ítems, con un coeficiente de alfa de Cronbach en general por encima de 0.800, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 9. Fiabilidad del instrumento clima organizacional “Alfa de Cronbach”

Fiabilidad del instrumento de clima organizacional “Alfa de Cronbach”		
Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítems
Autonomía	0.802	3
Estructura	0.811	3
Ambiente físico	0.857	4
Motivación	0.945	5
Flexibilidad e innovación	0.913	3
Centralización en la toma de decisiones	0.892	3
Remuneración	0.904	3
Relaciones sociales	0.882	3
Apoyo	0.827	5

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se puede observar que se obtuvo un instrumento el cual cumple con el supuesto de fiabilidad, lo que significa que el total de sus constructos miden lo que en realidad se pretende medir con su aplicación.

Como segunda herramienta de validez se llevó a cabo el análisis de varianza del método común, a través de la prueba de un factor de Harman con el propósito de detectar sesgos en las respuestas de los encuestados.

Tabla 10. Varianza total explicada

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	12.885	24.778	24.778	12.885	24.778	24.778
2	9.730	18.712	43.490			
3	5.383	10.352	53.842			
4	4.264	8.200	62.042			
5	3.886	7.474	69.516			
6	3.040	5.846	75.361			
7	2.614	5.027	80.388			
8	2.167	4.167	84.555			
9	1.955	3.760	88.315			
10	1.851	3.559	91.874			
Método de extracción: análisis de componentes principales.						

Nota. Fuente: Elaboración propia

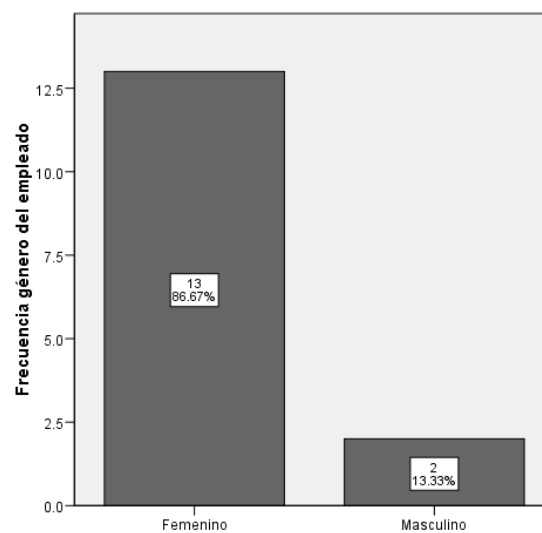
En la tabla anterior se puede observar que los 10 principales componentes arrojaron porcentajes distribuidos y ya que ninguno de los componentes presenta un porcentaje mayor a lo establecido (70%), esto nos indica que las correlaciones entre variables no se encuentran contaminadas, por

lo tanto, las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas están libres de sesgos por parte de los encuestados.

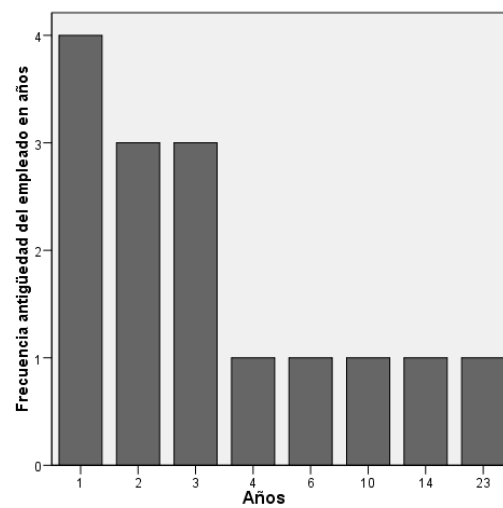
3.2 Resultados descriptivos

3.2.1 Resultados descriptivos “perfil del encuestado”

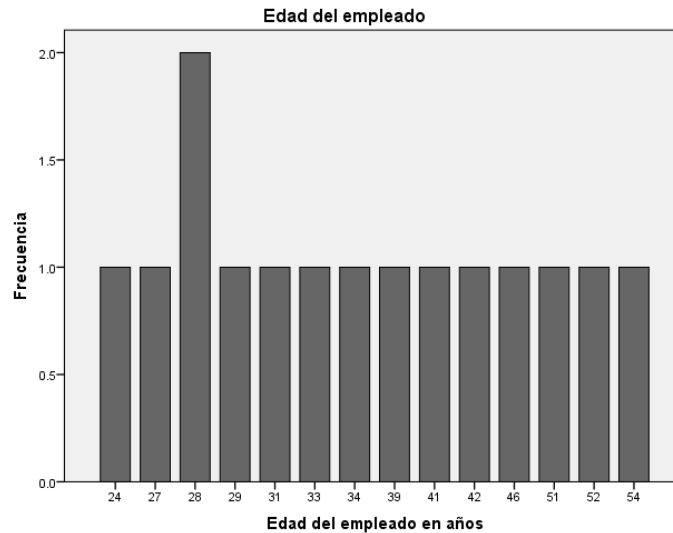
Gráfica 1. Género de los encuestados



Gráfica 2. Antigüedad de los encuestados



Gráfica 3. Edad de los empleados



Como podemos observar en las siguientes gráficas la mayoría de los encuestados pertenecen al género femenino, la edad oscila de los 24 a los 54 años, se puede apreciar la presencia de distintas generaciones, mezclando la experiencia con la innovación. Con respecto a la antigüedad la empresa cuenta con empleados de reciente incorporación desde 1 año hasta empleados casados con la organización con hasta 23 años de trayectoria en la empresa.

3.2.2 Resultados Descriptivos “clima Organizacional”

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo uno de esta investigación, el cual es determinar la situación del clima organizacional en el área de préstamos de la caja de ahorro Ades Mexicali. Se prosiguió a la obtención de resultados descriptivos como se muestra a continuación en las siguientes tablas.

Tabla 11. Resultados nivel de clima organizacional

Resultados nivel de clima organizacional		
Variable	Calificación Cuantitativa	Nivel
Clima organizacional	114	Favorable

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla anterior, la empresa caja de ahorro Ades Mexicali, presenta en general un clima organizacional favorable, lo cual nos indica que los trabajadores del área de préstamos perciben un entorno positivo en el cual desenvuelven sus actividades laborales. Cabe mencionar que si bien es cierto se obtuvieron resultados positivos en lo general, la empresa no alcanzó la calificación máxima, en este sentido se presentan áreas de oportunidad para trabajar.

3.2.2.1 Resultados Descriptivos Clima Organizacional “por dimensión”

En las siguientes tablas se presentan los resultados obtenidos respecto al clima organizacional “por dimensión”, para ello se elaboraron tablas de frecuencias y porcentajes agrupadas por dimensión. Esto conforme a la calificación obtenida de cada trabajador (recordando que la escala es de 1 a 5), como se muestra a continuación:

Dimensión I. Autonomía

Tabla 12. Resultados clima organizacional dimensión autonomía

Resultados clima organizacional dimensión autonomía		
Calificación cualitativa	Frecuencia	Porcentaje
1)Totalmente desfavorable	0	0%
2)Desfavorable	1	6.7%
3)Medio	2	13.3%
4)Favorable	10	66.7%

5)Totalmente favorable	2	13.3%
Total	15	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 12 se puede observar la dimensión “autonomía”, en la que se muestra que la mayoría de los trabajadores del área de préstamos se inclinaron por las opciones favorable y totalmente favorable con un porcentaje del 80%, lo cual nos indica que la mayor parte de los trabajadores realizan sus actividades laborales de manera independiente, bajo un nivel adecuado de supervisión que les otorga libertad en la realización de sus actividades. Se considera que la situación de la variable autonomía no representa para la empresa un factor que requiera atención urgente. No obstante, es prescindible no dejar a un lado el 20 % de los trabajadores que no percibe de manera positiva esta dimensión, realizando ajustes pertinentes que ayuden a su mejoría.

Dimensión II. Estructura

Tabla 13. Resultados clima organizacional dimensión estructura

Resultados clima organizacional dimensión estructura		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1)Totalmente desfavorable	0	0%
2)Desfavorable	1	6.7%
3)Medio	2	13.3%
4)Favorable	8	53.3%
5)Totalmente favorable	4	26.7%
Total	15	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 13 se representa la dimensión “estructura”, esta indica que el 80 % de los encuestados perciben esta dimensión como favorable, aunque esto nos indica que predominan los resultados positivos, se presentan porcentajes del 20 % de quienes perciben desfavorables los lineamientos y políticas establecidos por la organización, con respecto a la realización de las tareas y objetivos asociados al puesto.

Dimensión III. Ambiente físico

Tabla 14. Resultados clima organizacional dimensión ambiente físico

Resultados clima organizacional dimensión ambiente físico		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1)Totalmente desfavorable	0	0%
2)Desfavorable	0	0%
3)Medio	0	0%
4)Favorable	7	46.7%
5)Totalmente favorable	8	53.3%
Total	15	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la tabla 14 correspondiente a la dimensión de “ambiente físico” se puede visualizar que 100 % de los empleados presenta una percepción positiva, lo cual nos indica que la organización brinda a sus trabajadores instalaciones en óptimas condiciones, así como herramientas necesarias para la realización eficiente de sus actividades. Lo cual no representa un foco de alerta y le permite concentrarse en otras áreas que requieran atención inmediata.

Dimensión IV. Motivación

Tabla 15. Resultados clima organizacional dimensión motivación

Resultados clima organizacional dimensión motivación		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1)Totalmente desfavorable	0	0%
2)Desfavorable	0	0%
3)Medio	4	26.7%
4)Favorable	8	53.3%
5)Totalmente favorable	3	20%

Total	15	100%
-------	----	------

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En los resultados obtenidos para la dimensión de “motivación” se puede observar que el 73.3% de los trabajadores tiene una percepción positiva, aun así, es importante trabajar con los porcentajes medios con el fin de elevar el estado interno en los trabajadores, animándolos e influyendo de manera positiva hacia el cumplimiento de las metas organizacionales.

Dimensión V. Flexibilidad en innovación

Tabla 16. Resultados clima organizacional dimensión flexibilidad e innovación

Resultados clima organizacional dimensión flexibilidad e innovación		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1)Totalmente desfavorable	0	0%
2)Desfavorable	1	6.7%
3)Medio	3	20%
4)Favorable	10	66.7%
5)Totalmente favorable	1	6.7%
Total	15	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 16 perteneciente a la dimensión de “flexibilidad e innovación” se puede observar que el 66.7 % de los trabajadores tiene una percepción favorable, sin embargo, se presentan porcentajes medios y desfavorables sumando el 26.7% del total de los 15 empleados encuestados, quienes presentan una percepción deficiente con respecto a la libertad otorgada por la empresa para realizar aportaciones que mejoren las actividades de trabajo. Es importante como empresa apoyar a los empleados en este aspecto ya que pueden contribuir con ideas beneficiosas para los procesos, ayudando al empleado a sentirse útiles e implicados en las mejoras de la organización.

Dimensión VI. Centralización en la toma de decisiones

Tabla 17. Resultados clima organizacional dimensión centralización en la toma de decisiones

Resultados clima organizacional dimensión Centralización en la toma de decisiones		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1)Totalmente desfavorable	0	0%
2)Desfavorable	1	6.7%
3)Medio	6	40%
4)Favorable	5	33.3%
5)Totalmente favorable	3	20%
Total	15	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En los resultados obtenidos para la dimensión “centralización en la toma de decisiones” se puede apreciar que los resultados se presentan más dispersos, se obtuvo un 40 % en calificación media y 6.7% en desfavorable, lo cual nos genera una percepción deficiente en esta dimensión, debido a esto es recomendable tomar medidas por parte de la organización que ayuden a mejorar la manera en que la empresa delega la toma de decisiones a través de sus niveles jerárquicos para evitar posibles confusiones entre sus colaboradores, con respecto a quien rendir cuentas.

Dimensión VII. Remuneración

Tabla 18. Resultados clima organizacional dimensión remuneración

Resultados clima organizacional dimensión remuneración		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1)Totalmente desfavorable	0	0%
2)Desfavorable	3	20%
3)Medio	7	46.7%
4)Favorable	5	33.3%
5)Totalmente favorable	0	0%
Total	15	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Observando la siguiente tabla los resultados que se obtuvieron no son precisamente positivos para la dimensión de “remuneración”, ya que el 80 % de los trabajadores no se encuentran conformes con los pagos o contribuciones percibidas. Se recomienda que la administración sea consiente de aplicar una remuneración justa, la cual se equilibre con el desempeño brindado por el trabajador, que le permita cumplir con sus necesidades y las de su familia, considerando además la implementación de incentivos que ayuden a la mejora de estas percepciones.

Dimensión VIII. Relaciones sociales

Tabla 19. Resultados clima organizacional dimensión relaciones sociales

Resultados clima organizacional dimensión relaciones sociales		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1)Totalmente desfavorable	0	0%
2)Desfavorable	1	6.7%
3)Medio	3	20%

4)Favorable	11	73.3%
5) Totalmente favorable	0	0%
Total	15	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes resultados arrojados referente a la dimensión “relaciones sociales”, se puede apreciar que el 73.3% de los trabajadores perciben como favorables las relaciones entabladas entre los miembros de la organización, sin embargo, se presenta un porcentaje 26.7%, los cuales no consideran entablar vínculos solidos con sus demás compañeros. Es importante para la organización trabajar con este porcentaje para buscar fortalecer la atmosfera social dentro de la organización y crear vínculos saludables entre todos sus participantes, ya que es un porcentaje bajo nos indica la presencia de conflicto entre los miembros.

Dimensión IX. Apoyo

Tabla 20. Resultados clima organizacional dimensión apoyo

Resultados clima organizacional dimensión apoyo		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1)Totalmente desfavorable	0	0%
2)Desfavorable	0	0%
3)Medio	1	6.7%
4)Favorable	8	53.3%
5)Totalmente favorable	6	40%
Total	15	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla correspondiente a la dimensión “apoyo” los resultados obtenidos, se concentran en su mayoría favorable y totalmente favorable con un porcentaje del 93.3%, lo que nos indica que la empresa se preocupa por ayudar a sus empleados que atraviesan por situaciones complicadas, ya sean problemas derivados del trabajo, así como personales, ofreciendo su apoyo para resolverlos. Esta dimensión es percibida de manera positiva por la gran

mayoría de los colaboradores, más sin embargo se presenta un pequeño porcentaje del 6.7 % con el cual se puede trabajar como área de oportunidad para la mejora de la percepción en cuestión del apoyo que les brinda la organización en base a sus necesidades.

3.2.3 Resultados Descriptivos “desempeño Laboral”

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo dos de esta investigación el cual es evaluar el desempeño de los empleados que laboran en el área de préstamos de la caja de ahorro Ades en Mexicali. Se prosiguió a la obtención de resultados descriptivos como se muestra a continuación en las siguientes tablas:

Tabla 21. Nivel de desempeño laboral

Nivel de desempeño laboral		
Variable	Calificación Cuantitativa	Nivel
Desempeño laboral	44	Favorable

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla nos muestra el nivel de desempeño laboral presente en la organización, el cual es determinado como desempeño “favorable” conforme a los rangos establecidos. Lo cual nos indica que en general los empleados de caja de ahorro Ades sucursal Mexicali, realizan sus labores con dedicación y se apegan al cumplimiento de los objetivos organizacionales, mas sin embargo no se obtuvo la calificación máxima, esto nos da un área de oportunidad para seguir mejorando .

3.2.3.1 Resultados Descriptivos desempeño laboral “por dimensión”

En las siguientes tablas se presentan los resultados obtenidos respecto al desempeño laboral “por dimensión”, para ello se elaboraron tablas de frecuencias y porcentajes agrupadas por dimensión.

Esto conforme a la calificación obtenida de cada trabajador (recordando que la escala es de 1 a 3), como se muestra a continuación:

Dimensión I. Rasgos de personalidad

Tabla 22. Resultados desempeño laboral dimensión rasgos de personalidad

Resultados desempeño laboral dimensión rasgos de personalidad		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1)Desfavorable	1	6.7%
2)Medio	5	33.33%
3)Favorable	9	60%
Total	15	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Como podemos visualizar en la dimensión “rasgo de personalidad” de la variable desempeño laboral, el nivel predominante es favorable con un 60 % de los trabajadores evaluados, sin embargo se presenta un porcentaje considerable del 40 % con un desempeño desfavorable, esto nos indica que algunos de los trabajadores presentan dificultades en ciertos rasgos con respecto a su personalidad, como actitudes, en apariencia o iniciativa, se recomienda a la organización acercarse a sus trabajadores con el propósito de concientizarlos sobre la importancia de sus actitudes en el trabajo.

Dimensión II. Competencias

Tabla 23. Resultados desempeño laboral dimensión competencias

Resultados desempeño laboral dimensión Competencias		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1)Desfavorable	0	0%
2)Medio	4	26.7%
3)Favorable	11	73.3%

Total	15	100%
-------	----	------

Nota. Fuente: Elaboración propia.

La tabla 23 representa la dimensión “competencias”, podemos ver que predomina un nivel favorable en el desempeño de los trabajadores en esta dimensión con un porcentaje del 73.3 %, el resto de los evaluados obtuvo un nivel medio con un 26.7%, esto nos indica que cerca de la tercera parte los trabajadores no están desarrollando al máximo sus capacidades y conocimientos orientados al trabajo, se invita a los responsables a brindar capacitación a sus trabajadores con el fin de elevar los porcentajes en nivel alto de desempeño por competencia.

Dimensión III. Logro de metas

Tabla 24. Resultados desempeño laboral dimensión logro de metas

Resultados desempeño laboral dimensión logro de metas		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1)Desfavorable	0	0%
2)Medio	8	53.3%
3)Favorable	7	46.7%
Total	15	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión “logro de metas” de la variable desempeño laboral, podemos visualizar que el 53.3 % de los trabajadores evaluados obtuvieron un desempeño medio por logro de metas, lo cual nos habla que el nivel predominante en esta dimensión, mismo que no es favorecedor para la organización ya que más de la mitad de los empleados no están alcanzando las metas establecidas como es esperado, se vuelve indispensable retroalimentar en conjunto empresa-trabajadores para encontrar los factores específicos que están ocasionando estos porcentajes poco favorables.

3.2.4 Análisis Correlacional.

Con el fin de comprobar la hipótesis de investigación, la cual determina que el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del área de préstamos de la caja de ahorros Ades, Mexicali. Se asociaron ambas variables de estudio a través de la correlación de Pearson de la cual se obtuvieron los siguientes resultados mostrados a continuación:

Tabla 25. Resultados del coeficiente de correlación entre las dimensiones de clima organizacional y desempeño laboral

Resultados del coeficiente de correlación entre las dimensiones de clima organizacional y desempeño laboral	
Dimensión del clima organizacional	Resultados
1. Autonomía	r=0.015 p=0.959
2.Estructura	r=-0.025 p=0.928
3. Ambiente físico	r=0.106 p=0.707
4. Motivación	r=0.062 p=0.826
5.Flexibilidad e innovación	r=0.173 p=0.538
6. Centralización en la toma de decisiones	r=0.527* p=0.044
7. Remuneración	r=0.401 p=0.138
8. Relaciones sociales	r=0.309 p=-0.262
9. Apoyo	r=0.273 p=0.324
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).	

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Se presentan las correlaciones entre las dimensiones de la variable clima organizacional y la variable desempeño laboral, derivado del análisis se puede observar que la centralización en la toma de decisiones es la única dimensión que cumple con el coeficiente de correlación lineal de Pearson con un resultado $r = 0.527$, $p = 0.044$ nos indica que existe una relación fuerte, significativamente positiva entre la variable centralización en la toma de decisiones y el desempeño laboral. En otras palabras, significa que, el que los trabajadores reporten sus actividades al jefe inmediato quien se encarga de la toma de decisiones, influye de manera positiva en el desempeño de los trabajadores. Es decir que, a mayor centralización en la toma de decisiones más alto será el desempeño laboral.

Como menciona García (2015) el liderazgo autocrático puede resultar benéfico para trabajadores que necesitan de vigilancia en sus tareas, puesto que evita que bajen la guardia, mejorando el rendimiento, así como la velocidad para llevar a cabo sus tareas.

Sin embargo, ninguna de las 8 dimensiones restantes, presentan relación positiva y significativa con el desempeño laboral.

Esto nos indica que nuestra hipótesis de investigación tiene un cumplimiento parcial al solo presentarse una correlación de las dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral correlación no es suficiente para el cumplimiento es su totalidad, por lo cual concluimos que las condiciones del clima organizacional presentes en la empresa Ades sucursal Mexicali tienen muy baja influencia el desempeño laboral de los trabajadores.

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

La empresa caja de ahorro Ades Mexicali, presenta en general un clima organizacional favorable, lo cual nos indica que los trabajadores del área de préstamos perciben un entorno positivo en el cual desarrollan sus actividades laborales, destacando la dimensión de apoyo y ambiente físico, obteniendo los mayores porcentajes positivos. Sin embargo, la empresa no alcanzó la calificación más elevada, lo cual se traduce en área de oportunidad para mejorar el clima dentro de la empresa, principalmente en área de remuneración la cual es percibida de manera desfavorable por la mayoría de los trabajadores.

El nivel de desempeño laboral presente en la empresa es favorable, esto indica que en general los empleados de caja de ahorro Ades sucursal Mexicali, realizan sus labores con dedicación y se apegan al cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin embargo no se obtuvo la calificación máxima, puesto que la calificación obtenida fue 44 de 60, esto nos indica un área de oportunidad, que nos permite indentificar los aspectos débiles para su mejora, como es el caso de logro de metas por parte de los trabajadores presentando porcentajes más desfavorables.

Con respecto a la correlación del clima organizacional y el desempeño laboral se obtuvo que, la dimensión centralización de la toma de decisiones influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores, lo que significa que, el que los trabajadores reporten sus actividades al jefe inmediato quien se encarga de la toma de decisiones, influye en la mejora del desempeño de los trabajadores. No obstante, esta fue la única dimensión que cumplió con el supuesto de correlación. Lo cual nos indica que no se cumple la hipótesis de investigación, por lo tanto, concluimos que las condiciones del clima organizacional tienen muy baja influencia en el desempeño de los trabajadores del área de préstamos en la sucursal Mexicali.

Esto permite comprobar que, si bien no hay relación entre la totalidad de las dimensiones del clima organizacional, es necesario encontrar áreas de oportunidad e implementar acciones para mejorar el clima y desempeño entre todos los trabajadores.

4.2 Contribuciones

A través de los estudios realizados se le brinda a la empresa Ades información relevante para la toma de decisiones con respecto al clima organizacional y desempeño laboral del área de préstamos.

La mejor manera de generar una imagen positiva que hable bien de la organización es a través de los vínculos que se crean con los colaboradores, ya que a través de ellos se comparten objetivos, en esta sintonía recae en los líderes la responsabilidad de construir el entorno necesario para que sus colaboradores se encuentren comprometidos y satisfechos, ya que de esto dependerá gran parte del éxito de la organización.

Es por ello que en el caso Ades se hace hincapié en la importancia de evaluar el clima organizacional, ya que por medio del diagnóstico realizado se obtienen los siguientes beneficios:

- Analizar las principales fuentes de conflicto que pudieran estar generando estrés o insatisfacción entre los trabajadores de la caja de ahorro.
- Comienzo de un cambio sostenido que brinde a los encargados los factores en específico sobre los cual realizar intervenciones.
- Prevención de posibles conflictos, ayudando armonizar el entorno.

Respecto al desempeño laboral, se realizó la evaluación de los trabajadores con el objeto de brindar retroalimentación sobre su desempeño en la realización de sus actividades laborales, identificando los puntos débiles para hacer correcciones necesarias. Los principales beneficios para la empresa de la evaluación del desempeño son:

- Justa retribución de recompensas entre sus trabajadores.
- Retroalimentación entre el colaborador y la empresa, sobre sus capacidades y actitudes.
- Permite el crecimiento del colaborador, permitiéndoles identificar aquellos puntos que le sobre salen, permitiéndole reforzarlos, como aquellos débiles en los que requiere trabajar.
- Le permite al colaborar conocer lo que las personas que le rodean piensan de él, aportándole seguridad.

- Mejora las relaciones con sus evaluadores y compañeros de trabajo porque saben que también son evaluados, de manera justa en base a sus capacidades.
- Le ofrece al encargado de recursos humanos información pertinente para para orientar a los trabajadores.

Además, quedan como antecedentes para la organización instrumentos de evaluación, para el clima organizacional y desempeño laboral, mismos que pueden seguir mejorando y adecuando sus necesidades.

4.3 Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos en la investigación de la empresa Ades, se detectaron puntos débiles, para poder analizar de manera más específica la percepción de los trabajadores en cada una de las dimensiones se realizaron gráficas de frecuencias y porcentajes por ítems, establecidas en los anexos. Para ello se realizan las siguientes recomendaciones:

Fortalecer el clima organizacional en los siguientes aspectos:

- Estructura: en esta dimensión el 20 % de los trabajadores requiere de atención para resolver la insatisfacción con los lineamientos establecidos por la organización para el cumplimiento de las actividades de trabajo, así como los objetivos asociados al puesto (véase anexo 5 de la gráfica 4 a la 6). Se recomienda establecer la manera de trabajar en un lenguaje claro que pueda ser comprendido por todo el personal, entablar objetivos claros y precisos, mismos que lleguen a cada uno de los colaboradores, así como eliminar prácticas burocráticas innecesarias que entorpezcan el flujo de las actividades laborales.
- Flexibilidad e innovación: el 26.7% presenta resultados desfavorables, debido a que consideran no tener la libertad suficiente para externar sus ideas con respecto a la realización de las actividades. Es importante como empresa apoyar a los empleados en sus ideas, si bien no se pide que acepten todas, si alentarlos a que sigan trabajando ellas, puesto que algunas de ellas pueden contribuir de manera beneficiosa en los procesos (Véase anexo 5 de la gráfica de 16 a la 18).
- Centralización en la toma de decisiones: se obtuvo un 40 % en calificación media y 6.7% en desfavorable, es recomendable tomar medidas que ayuden a mejorar la manera en que la empresa delega a través de los niveles jerárquicos, para evitar posibles confusiones entre sus colaboradores con respecto a quien rendir cuentas (Véase anexo 5 de la gráfica 19 a la 21).
- Remuneración: el 80 % de los trabajadores no se encuentra conforme con los pagos o retribuciones que percibe, se recomienda que la administración considere el aplicar una

remuneración equitativa basada en el desempeño del trabajador, la cual le permita cumplir con sus necesidades básicas y las de su familia, así como la implementación de incentivos que retribuyan a su motivación (Véase anexo 5 de la gráfica 22 a la 24).

- Relaciones sociales: puesto que el 26.7 % de los trabajadores no las percibe como favorables, se recomienda trabajar en mejorar la atmosfera social que cree vínculos saludables entre todos los miembros de la organización, realizando prácticas que ayuden a mejorar el compañerismo y trabajo en equipo, por ejemplo, festejar cumpleaños de los colaboradores, gestionar actividades donde se desarrollen las relaciones sociales como el trabajo en equipo a través de ciertas dinámicas y actividades como juegos, organizar reuniones de convivencia; día de las madres, posadas, etc. (Véase anexo 5 de la gráfica 25 a la 27).

Retroalimentar el desempeño laboral con sus trabajadores en los siguientes aspectos:

- Rasgos de personalidad: en esta dimensión se presenta un porcentaje considerable del 40 % con un desempeño deficiente, se recomienda a la organización acercarse a sus trabajadores con el propósito de concientizarlos sobre la importancia de sus actitudes en el trabajo, teniendo pequeñas reuniones semanales antes de iniciar la jornada laboral para tratar el tema, y siempre esté presente en los trabajadores (Véase anexo 6 de la gráfica 33 a la 36).
- Competencias: el 26.7 % de los trabajadores presento un nivel medio, cerca de la tercera parte, se recomienda a los responsables a brindar capacitación a sus trabajadores para ayudarlos a mejorar en sus conocimientos y habilidades (Véase anexo 6 de la gráfica 37 a la 48).
- Logro de metas: en esta dimensión se refleja la ausencia del cumplimiento de metas, ya que el 53.3 % no las está alcanzando. Se vuelve indispensable retroalimentar en conjunto empresa-trabajadores para encontrar los factores específicos que están ocasionando estos porcentajes poco favorables, así como implementar medidas correctivas. (Véase anexo 6 de la gráfica 49 a la 52).

- Adicionalmente se recomienda realizar evaluaciones periódicas tanto de clima organizacional como de desempeño laboral, para seguir detectando deficiencias y realizar intervenciones oportunas para su corrección.

ANEXOS

Anexo 1. Recopilación de ítems “Encuesta clima organizacional”:

AUTOR	NO. AFIRMACIÓN	AFIRMACIÓN
Jose María Arguedas (2015)	3	Me siento libre para tomar decisiones.
	6	El organigrama de la organización me permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización.
De la cruz Ortiz Edwind, huaman Angel (2015)	7	En la organización se dispone de una área de trabajo amplia y espaciosa.
	8	En mi área de trabajo se tiene suficiente iluminación.
	9	La temperatura en mi área de trabajo es adecuada toda la época del año.
	10	En mi área de trabajo cuento con equipo de cómputo y herramientas funcionales para realizar mis actividades adecuadamente.
	11	Mi trabajo me resulta estimulante.
	14	Considero que tengo estabilidad en el puesto de trabajo.
Muñiz Fernandez Jose, Eduardo Garcia Cueto (2008)	4	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos
	12	Me siento implicado en el éxito y buen funcionamiento del servicio.
	13	Me siento valorado en la institución.
	16	Mis sugerencias sobre el trabajo son atendidas.
	18	Mis jefes son accesibles
	22	La remuneración en la institución es la más adecuada.
	23	La institución reconoce y considera mi desempeño.
	25	Realizo trabajo en equipo con mi jefe y compañeros de trabajo.
	26	Puedo comunicar con toda sinceridad a mis jefes lo que pienso sobre el trabajo.
	28	Mis jefes saben escuchar a sus subordinados.
	29	Mis jefes están disponibles cuando se les necesita.
	30	Mis jefes saben compartir y transmitir conocimientos.
Elaboración propia (2019)	31	Mis jefes saben resolver problemas
	32	Me siento orgulloso de pertenecer a la institución.
	1	Las labores las realizo con autonomía
	2	Realizo mis actividades con un nivel adecuado de supervisión
	5	Realizo mis actividades libre burocracia y retrasos por parte de la organización
	15	Considero que tengo oportunidades de crecimiento en mi trabajo.
	17	Mis respuestas de innovación son respaldadas.
	19	Reporto directamente y únicamente con mi jefe inmediato.
	20	La cadena de mando en la empresa es clara.
	21	Las instrucciones que recibo provienen siempre de mi jefe inmediato.
	24	El sueldo que recibo me permite satisfacer mis necesidades y las de mi familia.
	27	Tengo una relación cordial con mis compañeros de trabajo.

Anexo 2. Instrumento de clima organizacional



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL

Folio: _____

Estimado colaborador la presente encuesta es parte de una investigación que tiene como finalidad evaluar el clima organizacional en el departamento de préstamos de la caja de ahorro ades. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradecemos ser lo más sincero posible.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente y marque con una (X) el número que mejor le identifica.

Genero : _____ Edad: _____ Antigüedad: _____ Fecha: _____

CATEGORIAS				
1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE

NO.	ITEM	CATEGORÍA				
AUTONOMÍA		1	2	3	4	5
1	Las labores las realizo con autonomía.					
2	Realizo mis actividades con un nivel adecuado de supervisión.					
3	Me siento libre para tomar decisiones.					
ESTRUCTURA		1	2	3	4	5
4	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.					
5	Realizo mis actividades libres de burocracia y retrasos causados por la coordinación.					
6	El organigrama de la organización me permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización.					
AMBIENTE FÍSICO		1	2	3	4	5
7	En la organización se dispone de un área de trabajo amplia y espaciosa.					
8	En mi área trabajo se tiene suficiente iluminación.					
9	La temperatura en mi área de trabajo es adecuada todas la época del año.					
10	En mi área de trabajo cuento equipo de cómputo y herramientas funcionales para realizar mis actividades adecuadamente.					
MOTIVACIÓN		1	2	3	4	5
11	Mi trabajo me resulta estimulante.					
12	Me siento implicado en el éxito y buen funcionamiento del servicio.					
13	Me siento valorado en la institución.					
14	Considero que tengo estabilidad en el puesto de trabajo.					
15	Considero que tengo oportunidades de crecimiento en mi trabajo.					
FLEXIBILIDAD E INNOVACIÓN		1	2	3	4	5
16	Mis sugerencias sobre el trabajo son atendidas.					
17	Mis respuestas de innovación son respaldadas.					
18	Mis jefes son accesibles.					
CENTRALIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES		1	2	3	4	5
19	Reporto directamente y únicamente con mi jefe inmediato.					
20	La cadena de mando en la empresa es clara.					
21	Las instrucciones que recibo provienen siempre de mi jefe inmediato.					
REMUNERACIÓN		1	2	3	4	5
22	La remuneración en la institución es la más adecuada.					
23	La institucion reconoce y considera mi desempeño.					
24	El sueldo que recibo me permite satisfacer mis necesidades y las de mi familia.					
RELACIONES SOCIALES		1	2	3	4	5
25	Realizo trabajo en equipo con mi jefe y compañeros de trabajo.					
26	Puedo comunicar con sinceridad a mis jefes que pienso sobre el trabajo.					
27	Tengo una relación cordial con mis compañeros de trabajo.					
APOYO		1	2	3	4	5
28	Mis jefes saben escuchar a sus subordinados.					
29	Mis jefes estan disponibles cuando se les necesita.					
30	Mis jefes saben compartir y transmitir conocimientos.					
31	Mis jefes saben resolver problemas.					
32	Me siento orgulloso de pertenecer a la institución.					

Anexo 3. Recopilación de ítems Recopilación de ítems “Encuesta desempeño laboral”:

AUTOR	NO. AFIRMACIÓN	AFIRMACIÓN
Maria de Jesus Muñiz Lobatos (2017)	1	Inicial puntualmente su jornada de trabajo.
	2	Cumple con el horario de trabajo.
	5	Realiza sus actividades con un adecuado nivel de supervisión
	8	Se muestra respetuoso y amable en el trato.
	9	Se muestra cortes con los clientes y sus compañeros.
	12	Evita conflictos dentro del equipo.
	13	Brinda una adecuada atención a los clientes.
	14	Muestra ideas para mejorar los procesos.
	15	Tiene adecuada capacidad para resolver problemas.
	16	Muestra actitud para integrarse al equipo.
	17	Se preocupa por alcanzar las metas.
	19	Cumple con las tareas que se le encomiendan.
Adriana Beatriz Rocca (2008)	3	Avisa con atención las faltas
	6	Puede emprender sus actividades, sin necesidad que se lo indiquen
	10	Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias del puesto.
	18	Persiste hasta que alcanza la meta fijada.
Elaboración propia (2019)	4	Se adapta fácilmente al cambio.
	7	Se muestra profesional en el trabajo.
	11	Realiza sus actividades libre de errores.
	20	Realiza las tareas con dedicación

Anexo 4. Instrumento de “desempeño laboral”



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Folio: _____

Estimado colaborador la presente encuesta es parte de una investigación que tiene como finalidad evaluar como es influido el desempeño laboral por el clima organizacional en el departamento de préstamos de la caja de ahorro ades. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradecemos ser lo más sincero posible.

Instrucciones: Lea cuidadosamente e Indique con una "X" la calificación que refleja su opinión

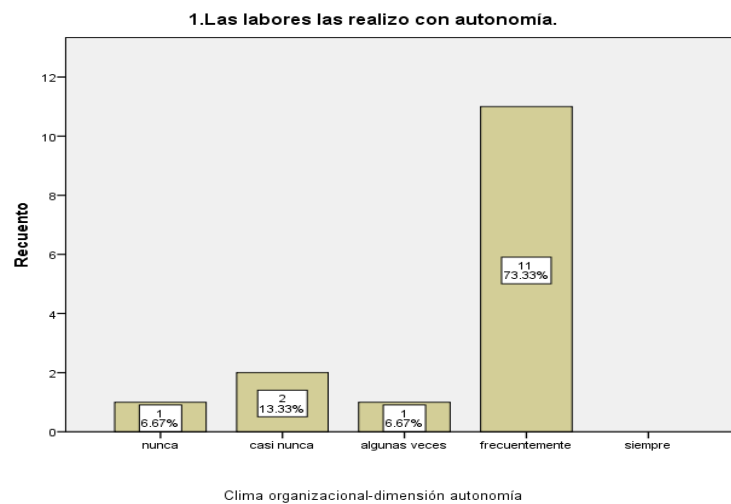
Evaluación de desempeño laboral, empleados del área de préstamos de ades Mexicali				
Nombre del empleado (a):		Genero:	Antigüedad:	Edad:
Nombre del evaluador:		Fecha:		
ÁREA DEL DESEMPEÑO		Nunca	Algunas Veces	Siempre
No.	Afirmaciones			
RASGO DE PERSONALIDAD		1	2	3
1	Inicia puntualmente su jornada de trabajo.			
2	Cumple con el horario de trabajo.			
3	Avisa con atención las faltas.			
4	Se adapta fácilmente al cambio.			
COMPETENCIAS		1	2	3
5	Realiza sus actividades con un adecuado nivel de supervisión.			
6	Puede emprender sus actividades, sin necesidad que se lo indiquen.			
7	Se muestra profesional en el trabajo.			
8	Se muestra respetuoso y amable en el trato.			
9	Se muestra cortes con los clientes y sus compañeros.			
10	Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias del puesto.			
11	Realiza sus actividades libre de errores			
12	Evita conflictos dentro del equipo.			
13	Brinda una adecuada atención a los clientes.			
14	Muestra ideas para mejorar los procesos.			
15	Tiene adecuada capacidad para resolver problemas.			
16	Muestra actitud para integrarse al equipo.			
LOGRO DE METAS		1	2	3
17	Se preocupa por alcanzar las metas.			
18	Persiste hasta que alcanza la meta fijada.			
19	Cumple con las tareas que se le encomiendan.			
20	Realiza sus tareas con dedicación.			

Anexo 5. Gráficas por ítems del “clima organizacional” (1-32)

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada una de las preguntas del cuestionario de clima organizacional aplicado a 15 empleados del área de préstamos.

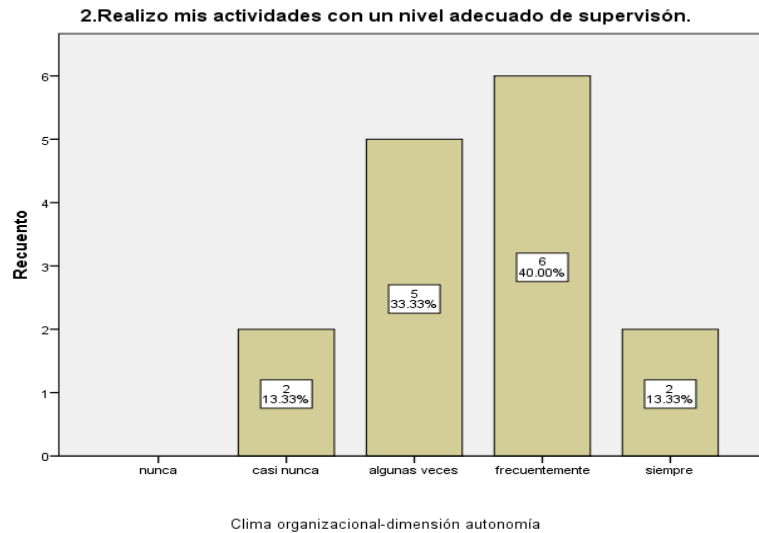
Dimensión I. Autonomía

Gráfica 1



En base a los resultados obtenidos en esta gráfica podemos observar que la mayoría de los empleados cuenta con la libertad adecuada para realizar sus actividades de trabajo ya que el 73 % de los encuestados respondió la opción frecuentemente lo cual desinhibe a la administración de una constante supervisión.

Gráfica 2



En base a la interpretación de esta gráfica se puede observar que el 73.3 % de los trabajadores encuestados perciben contar con un nivel adecuado de supervisión la mayor parte del tiempo, resultado a favor para la empresa.

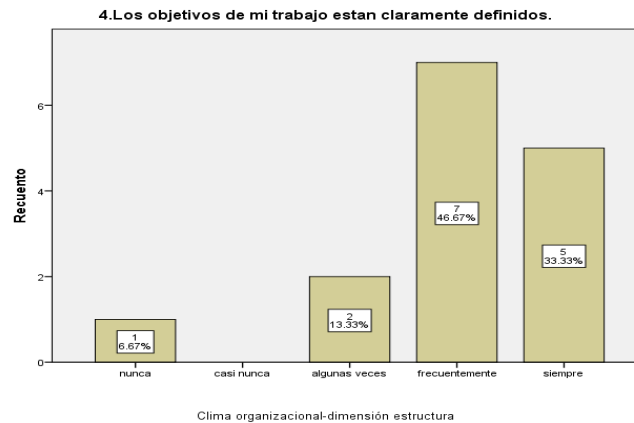
Gráfica 3



En la gráfica se representa la dimensión de autonomía obteniendo como resultado que el 46 % de los trabajadores consideran tener nivel medio de libertad para la toma de decisiones medio mientras que el otro 46 % considera tener esta libertad en un nivel alto. Esto es importante para ellos debido a que la empresa les otorga la confianza necesaria para tomar decisiones en su trabajo.

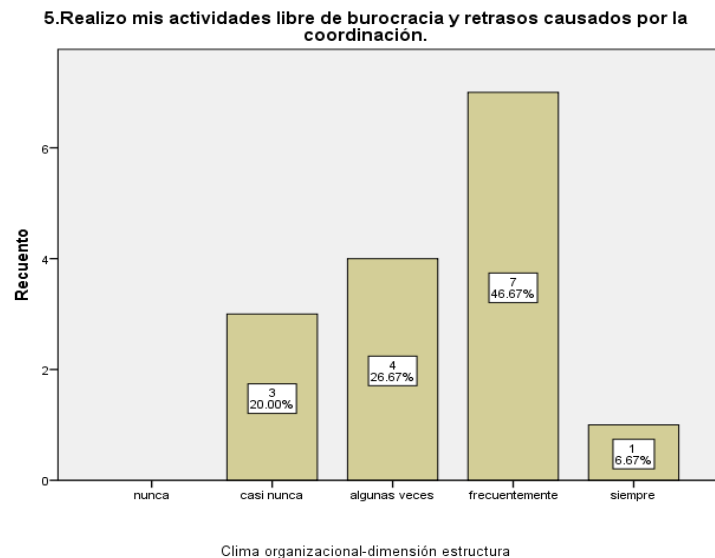
Dimensión II. Estructura.

Gráfica 4



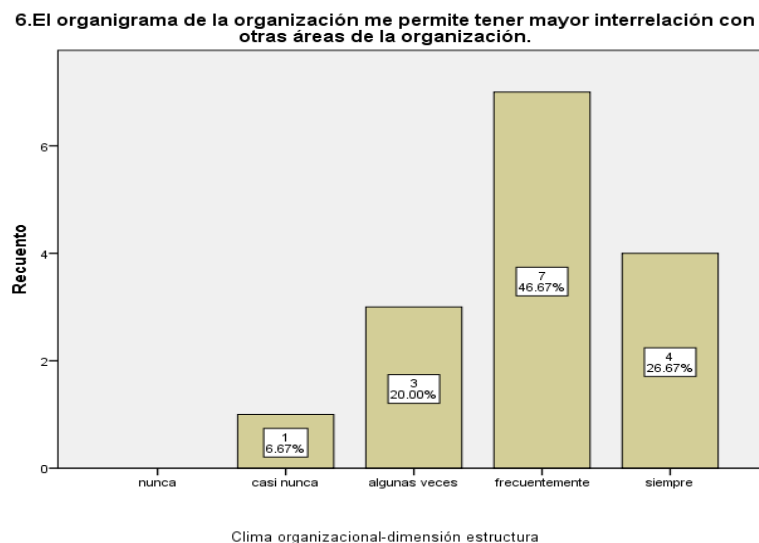
En la gráfica referente a la dimensión estructura se pudo observar una respuesta favorecedora para la empresa, debido a que un 46.67 % de los trabajadores respondió frecuentemente a la preposición, mientras que el 33.33 % responde siempre, lo cual nos indica que los trabajadores perciben los parámetros de su trabajo definidos y claros para realizar sus actividades. Sin embargo, se presenta un 6.67 % el cual respondió con nunca y 13.33% con algunas veces resaltando, un área de oportunidad a la hora de plantear los objetivos.

Gráfica 5



En base a los resultados obtenidos en la siguiente gráfica los trabajadores encuestados respondieron en un 20 % casi nunca, algunas veces 26.67 % ocasiones en las que consideran que su trabajo se ve entorpecido por las practicas burocráticas, mientras que un 46.67 % respondió realizar sus actividades libres de burocracia la mayor parte del tiempo y únicamente el 6.67 % considera realizar todo el tiempo sus actividades laborales sin retrasos ocasiones por parte de la coordinación. Es importante para la organización trabajar para reducir las prácticas burocráticas innecesarias percibidas por más del 40 % de los trabajadores.

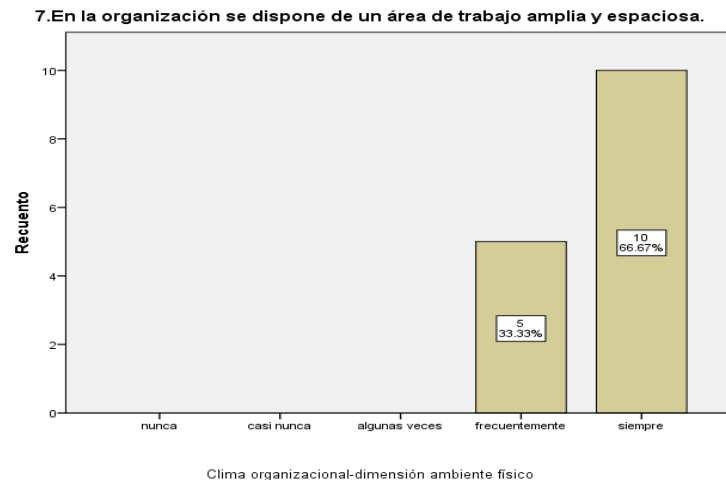
Gráfica 6



En esta gráfica perteneciente a la dimensión de estructura se puede observar que en su mayoría la estructura organizacional de la empresa les permite interactuar con otros departamentos, lo cual ayuda al flujo de la información entre las distintas áreas.

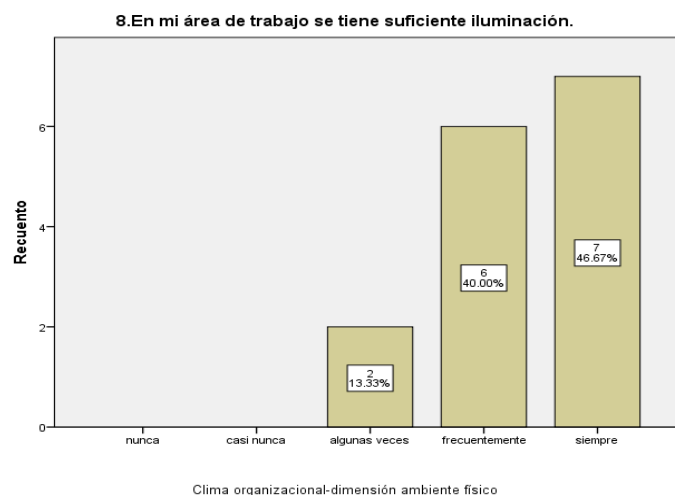
Dimensión III. Ambiente Físico.

Gráfica 7



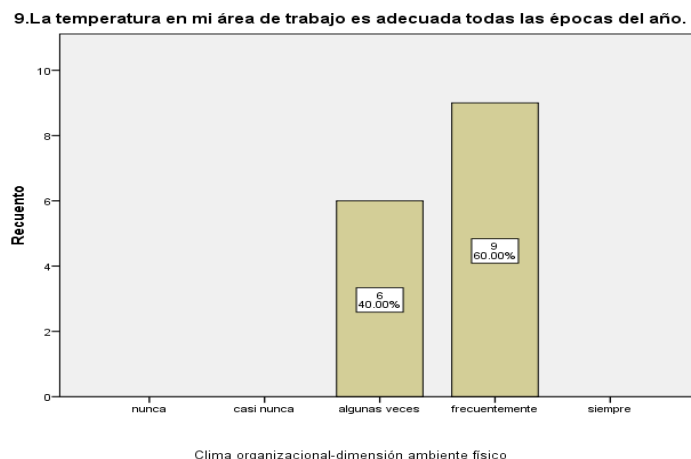
En la presente gráfica derivada de la dimensión ambiente físico los resultados obtenidos arrojan un panorama positivo para esta dimensión ya que los trabajadores consideran contar con el suficiente espacio para realizar sus actividades de una manera cómoda con espacios prudentes que permiten la optimización de los recursos.

Gráfica 8



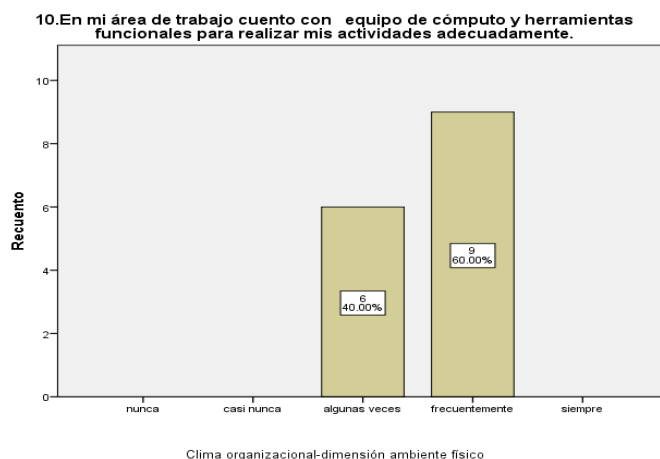
Los resultados obtenidos en este ítem arrojan que los trabajadores cuentan una buena iluminación ya que la mayoría respondió que frecuentemente y siempre se cuenta con suficiente iluminación en su área de trabajo la cual les ayuda a la realización de sus actividades de una manera adecuada.

Gráfica 9



La siguiente gráfica su puede observar que si bien la mayoría de los trabajadores percibe en su área de trabajo una adecuada temperatura debido a que un 60 % respondiera frecuentemente el otro 40 % considera que solo algunas veces la temperatura es la adecuada para todas las épocas del año. Lo cual sería importante tomar en consideración por parte de la administración en la búsqueda de mejoras para esta dimensión ya que más de la tercera parte de sus colaboradores no se llegan a sentir cómodos con la temperatura.

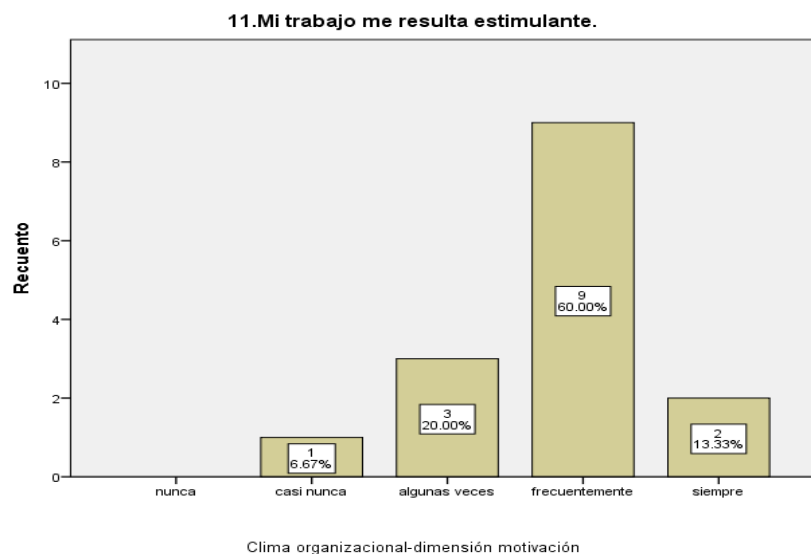
Gráfica 10



Como se puede observar derivado de los resultados obtenidos la mayoría de los trabajadores frecuentemente considera contar con equipo de cómputo y herramientas funcionales para la adecuada realización de sus actividades, sin embargo, es importante recalcar el 40 % considera contar con estas herramientas en condiciones óptimas solo en algunas ocasiones porcentaje considerable que puede llegar a entorpecer el buen funcionamiento de las actividades.

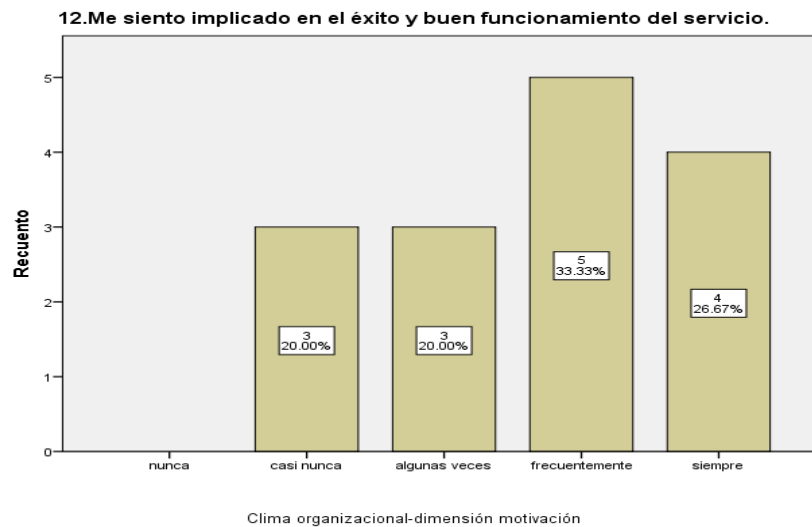
Dimensión IV. Motivación.

Gráfica 11



En los resultados obtenidos en cuanto a la dimensión motivación se puede apreciar que el 73.33 % considera su trabajo de una manera gratificante, más sin embargo un 6.67 % respondió nunca y un 20 % algunas veces lo cual indica que la empresa no está logrando estimular al 100 % de sus trabajadores teniendo la oportunidad de mejorar en este aspecto.

Gráfica 12



En comparación a la gráfica anterior aquí podemos observar que más de la tercera parte de los trabajadores no se sienten implicados en el éxito del servicio, proporción mayor al ítem 11, pero en su mayoría perciben ser parte del buen funcionamiento del servicio otorgado a los clientes.

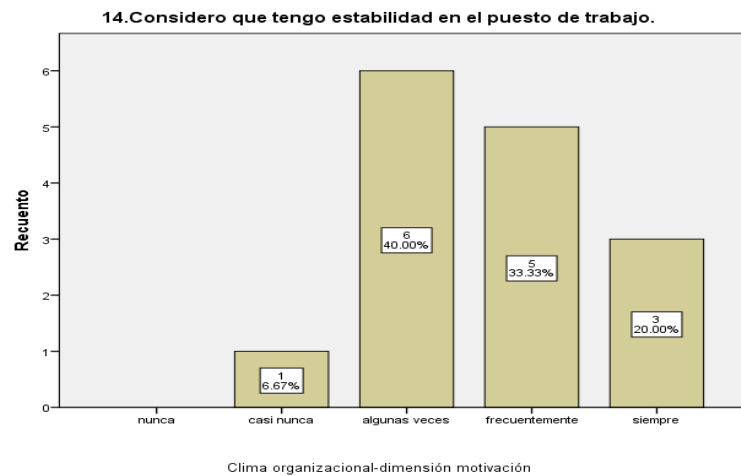
Gráfica 13



Referente a los resultados obtenidos en este ítem correspondiente a la dimensión motivación se puede observar que la mayoría de los trabajadores no se percibe valorado por las organización

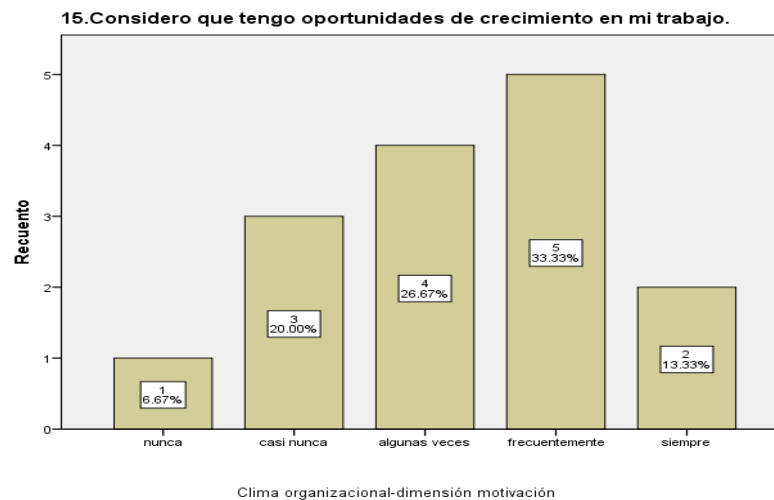
con un 53.33 % de respuestas algunas veces y el 6.67 % casi nunca se considera valorado, el 40 % de los trabajadores se percibe valorado porcentaje menos a la mayoría, es indispensable prestar la debida atención a todos aquellos trabajadores que no se perciben el sentimiento de valoración que ayude a modificar los porcentajes en un sentido positivo.

Gráfica 14



En la siguiente gráfica con respecto a la estabilidad en el puesto de trabajo el 6.67 % respondió percibirla casi nunca, el 40 % algunas veces, mientras que 8 personas un total en porcentaje del 53.3 % el cual representa la mayoría, consideran tener estabilidad en su puesto de trabajo. Es importante para la administración considerar las cifras que indican que más de una tercera parte de los trabajadores encuetados no percibe estabilidad en su puesto de trabajo, ya que esto pudiera estar afectando a su motivación.

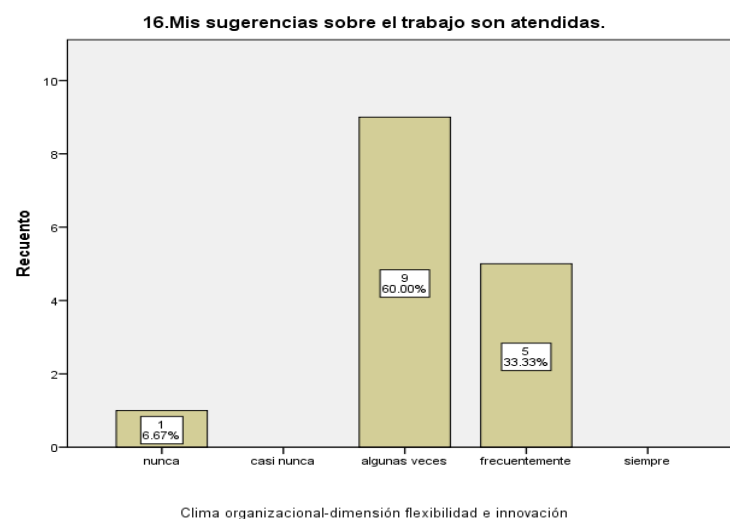
Gráfica 15



En la siguiente gráfica con respecto a las oportunidades de crecimiento en el trabajo se puede apreciar que las respuestas se encuentran mayormente distribuidas dando como resultados los siguientes el 6.67 % nunca, 20 % casi nunca, 26.67 % algunas veces, 33.33% frecuentemente y 13.33% siempre, estas fueron las respuestas en base a la percepción de los trabajadores en consideración a las oportunidades de crecimiento estos no son resultados positivos ya que la mayoría no cree tener oportunidades de crecimiento, lo cual puede llegar afectar la percepción de su entorno y comportamientos.

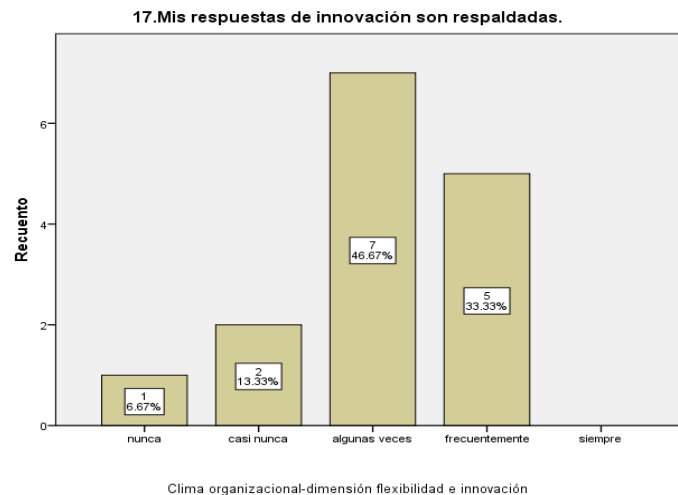
Dimensión V. Flexibilidad e innovación.

Gráfica 16



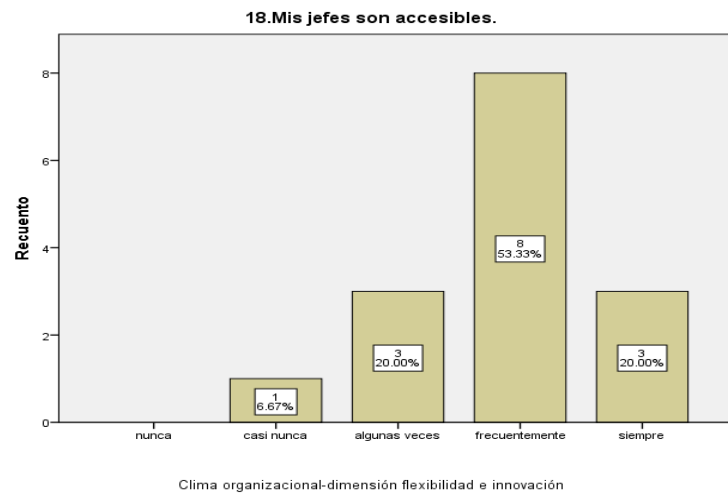
En la siguiente gráfica se muestra que el 60 % de los trabajadores percibe que ocasionalmente sus sugerencias sobre el trabajo son atendidas y el 6.67 % casi nunca, factor que puede llegar afectar su motivación con respecto a las aportaciones, lo cual lo convierte en foco de alerta para la administración.

Gráfica 17



En la gráfica referente a la dimensión flexibilidad e innovación, específica al respaldo por parte de la empresa a las propuestas de innovación de los trabajadores se puede observar que la mayoría de los trabajadores no perciben este respaldo por parte de la empresa, solo el 33.33 % considera respaldadas sus respuestas de innovación. Es importante trabajar para mejorar este factor por parte de la administración para que la mayoría se sienta tomado en cuenta y estimule sus contribuciones ya que derivadas de estas, se pueden obtener buenas ideas que mejoren los procedimientos de trabajo.

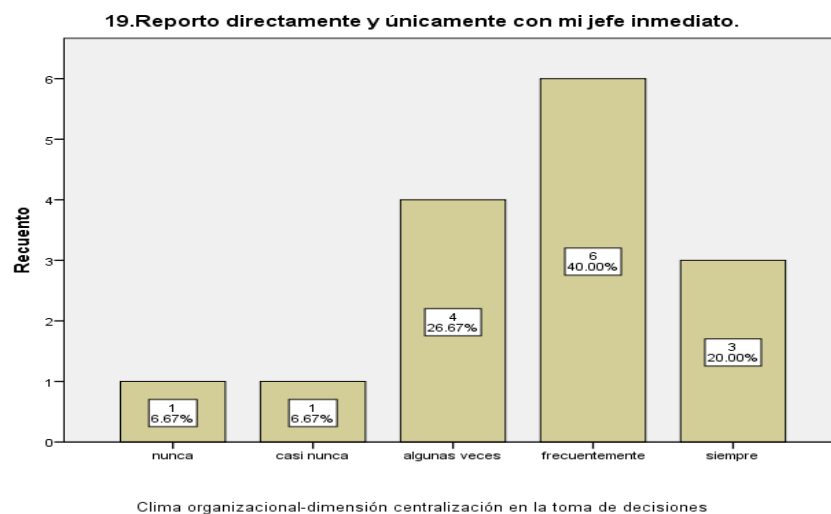
Gráfica 18



En la siguiente gráfica podemos observar con respecto a la dimensión de flexibilidad e innovación que en su mayoría los trabajadores perciben frecuentemente accesibilidad por parte de sus jefes con un porcentaje del 53.33, un 20 % considera que siempre existe flexibilidad por parte de sus jefes, porcentajes positivos para la organización, sin embargo hay trabajadores que no perciben esta flexibilidad ya que el 6.67 % respondió casi nunca y 20 % algunas veces. Es importante tomar a consideración los resultados obtenidos para trabajar con los porcentajes menos favorecedores para la empresa, que ayuden a mejorar estas percepciones.

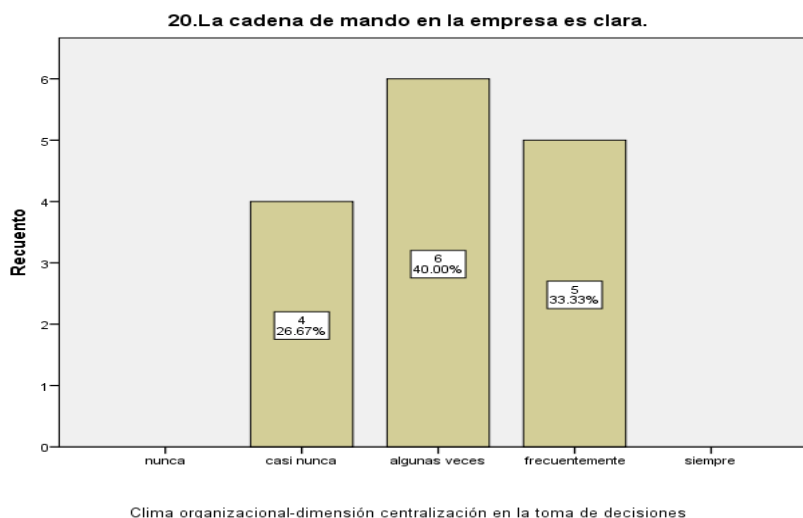
Dimensión VI. Centralización en la toma de decisiones.

Gráfica 19



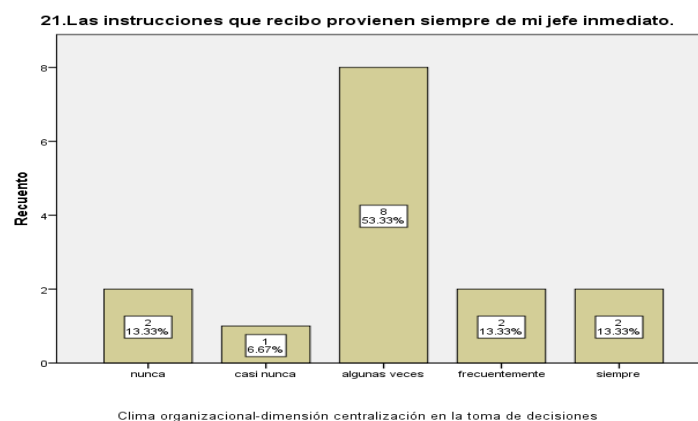
Conforme a los resultados obtenidos en la dimensión centralización en la toma de decisiones el 60 % de los trabajadores perciben rendir cuentas directamente a su jefe inmediato, aun así se presentan porcentajes significativos que no reportan únicamente a su jefe inmediato, es por ello que se hace la recomendación a los jefes inmediatos de tomar cartas en el asunto para evitar romper la cadena de mando.

Gráfica 20



En comparación con la gráfica anterior podemos observar que para el 26.67 % de los trabajadores casi nunca tienen claro a quien deben rendir cuentas y un 40 % considera algunas veces tener clara la cadena de mando, es importante que la coordinación preste atención en este aspecto y delimite claramente a los trabajadores a quienes deben rendir cuentas o pedir las para evitar confusiones.

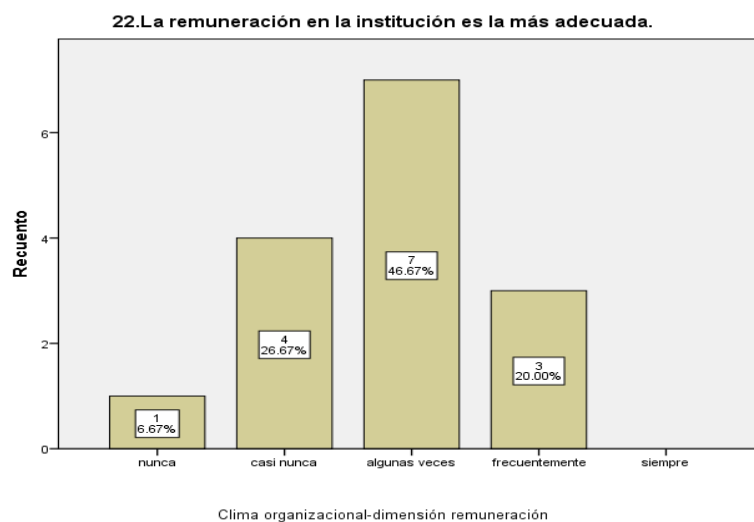
Gráfica 21



En el caso de este ítem referente a la fuente de instrucciones para los trabajadores se puede observar que la mayoría de las veces estas no provienen de su jefe inmediato, lo cual puede llegar a generar un descontrol en sus labores, es importante para los jefes inmediatos reestructurar la cadena de mando para evitar contradicciones para los trabajadores a la hora de recibir instrucciones.

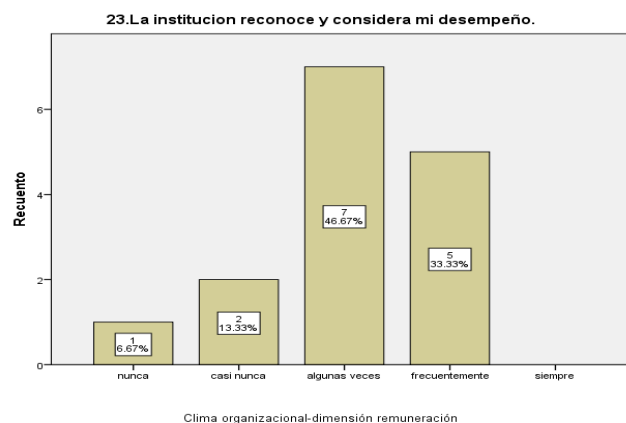
Dimensión VII. Remuneración.

Gráfica 22



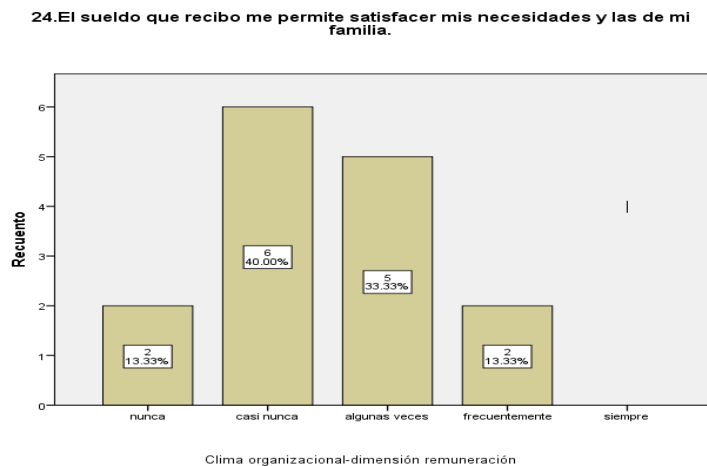
En esta gráfica perteneciente a la remuneración más de la tercera parte de los trabajadores considera que la empresa no los remunera adecuadamente. Aspecto a considerar buscar un punto de equilibrio en el que los trabajadores perciban una remuneración justa para todos.

Gráfica 23



La siguiente gráfica permite observar que la mayoría de los empleados percibe que solo algunas veces su desempeño es reconocido por parte de la organización, mientras que el 13.33 % casi nunca siente reconocido su esfuerzo, el 6.67 % considera que nunca se le reconoce, es vital que la organización se plantee la creación de incentivos que logren modificar estas percepciones.

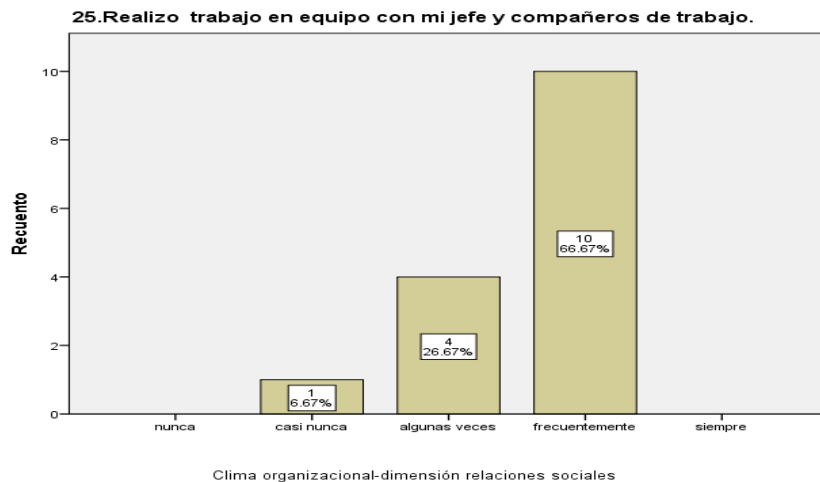
Gráfica 24



Si comparamos con las gráficas anteriores pertenecientes a la dimensión de remuneración se obtienen resultados similares en los que los trabajadores no perciben una remuneración adecuada, en el caso de esta gráfica la mayoría de los trabajadores considera que el sueldo que perciben no es suficiente para cumplir con las necesidades de su familia. Sería importante que la administración considerara de acuerdo a sus posibilidades la implementación de sueldos más equitativos que retribuya al desempeño de los trabajadores.

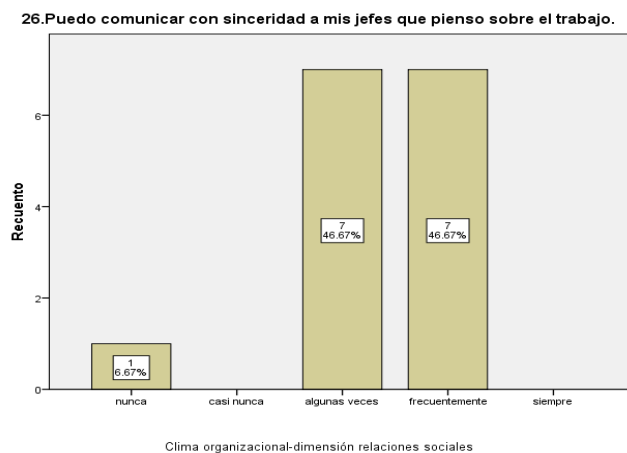
Dimensión VIII. Relaciones sociales.

Gráfica 25



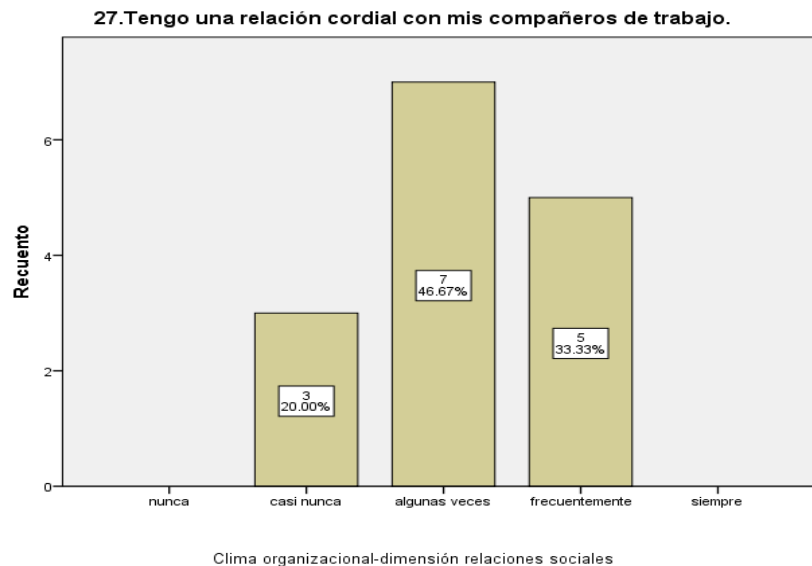
En la dimensión de relaciones sociales cerca del 70 % de los trabajadores afirma realizar trabajo equipo con su jefe inmediato y compañeros de trabajo porcentaje positivo para la organización, sin embargo, hay porcentajes 6.67 % con respuesta casi nunca y 26.67 % casi nunca, es importante trabajar con estos últimos porcentajes para fomentar en un 100 % el trabajo en equipo.

Gráfica 26



En los siguientes resultados se puede apreciar casi la mitad de los trabajadores considera poder comunicar a sus jefes lo que piensan sobre el trabajo un 46.67 % solo algunas veces siente la confianza de comunicar sus opiniones sobre el trabajo y el 6.67 % considera no poder hacerlo nunca. Es importante fomentar la confianza en los trabajadores ya que pudieran aportar ideas que beneficien las actividades de trabajo.

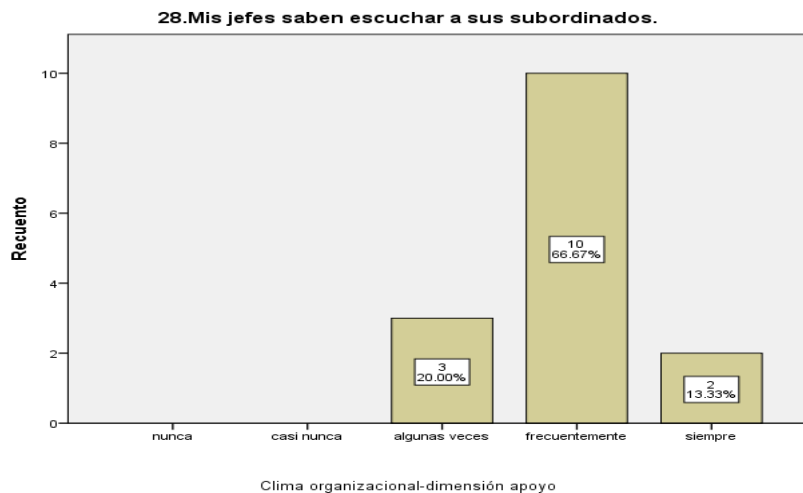
Gráfica 27



En base a los resultados obtenidos en esta gráfica podemos observar los altos porcentajes que hacen visible la falta de compañerismos entre la mayoría de los trabajadores, es importante tomar medidas que ayuden a mejorar los vínculos entre los compañeros de trabajo.

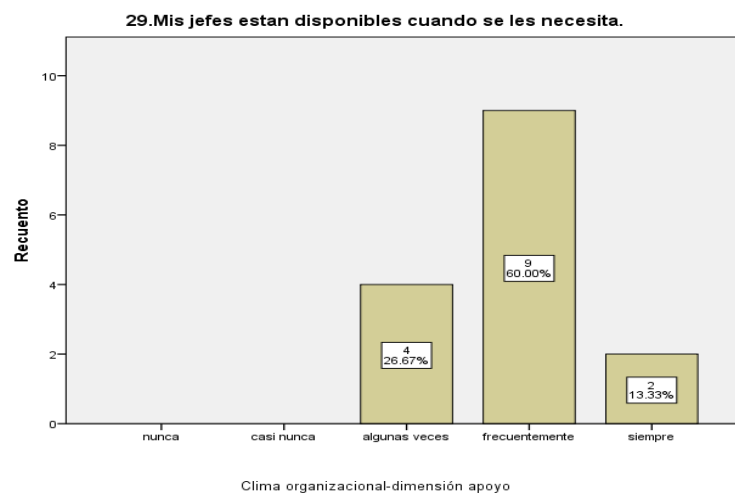
Dimensión IX. Apoyo

Gráfica 28



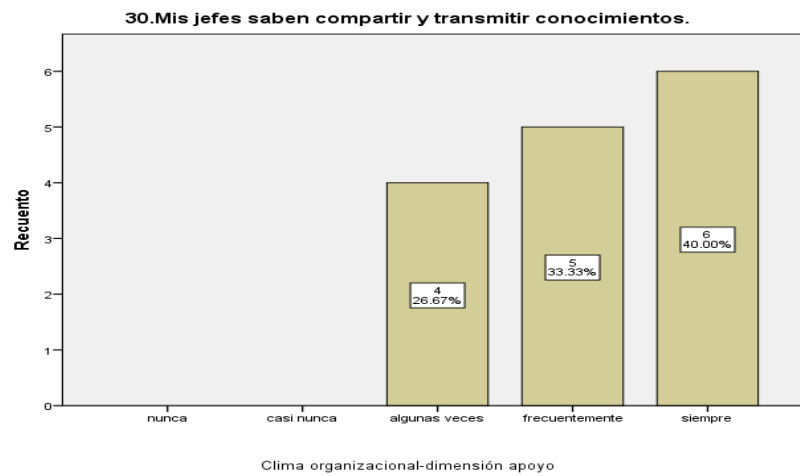
Como podemos observar en la siguiente gráfica la mayoría de los trabajadores perciben que sus jefes saben escucharlos, es importante trabajar con el 20 % de los trabajadores que no se sienten escuchados la mayor parte del tiempo para lograr el 100 % y mejorar los vínculos con los trabajadores.

Gráfica 29



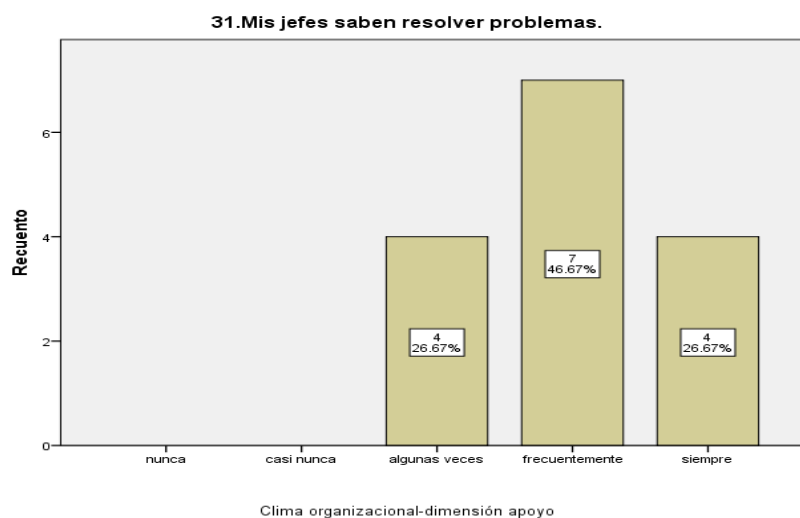
En los resultados obtenidos en base al apoyo la mayoría de los trabajadores considera que los jefes se encuentran disponibles cuando se les necesita únicamente el 26.67 % respondió algunas veces porcentaje a considerar para lograr ofrecer mayor apoyo a los trabajadores.

Gráfica 30



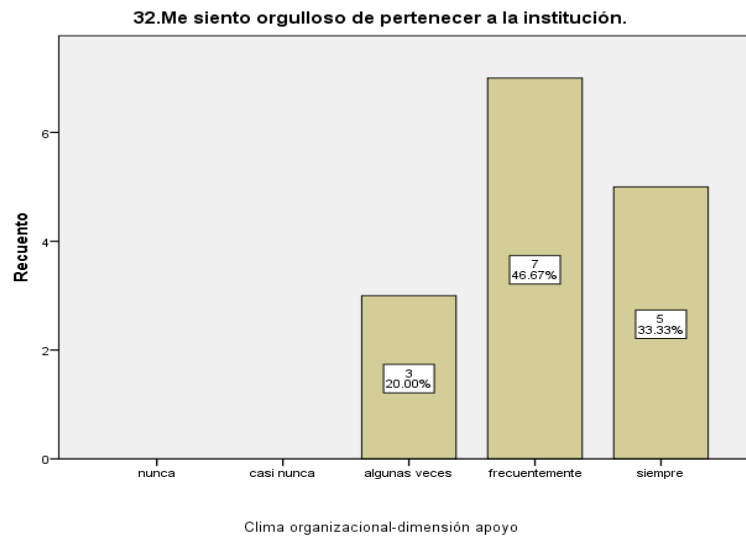
En el siguiente ítem los trabajadores perciben que la mayoría del tiempo los jefes saben transmitir sus conocimientos de igual manera que en la gráfica anterior se recomienda trabajar con el porcentaje de trabajadores a los que algunas veces no les queda del todo claro lo que los jefes intentan transmitirles es importante cerciorarse que todos comprenda lo que intenta compartir para evitar confusiones.

Gráfica 31



En esta gráfica se puede observar que la mayoría de los empleados considera que sus jefes son efectivos en la resolución de problemas, el 26.67 % considera que solo en ocasiones son asertivos para resolver problemas, sería importante considerar este porcentaje como área de oportunidad para mejorar en este aspecto.

Gráfica 32



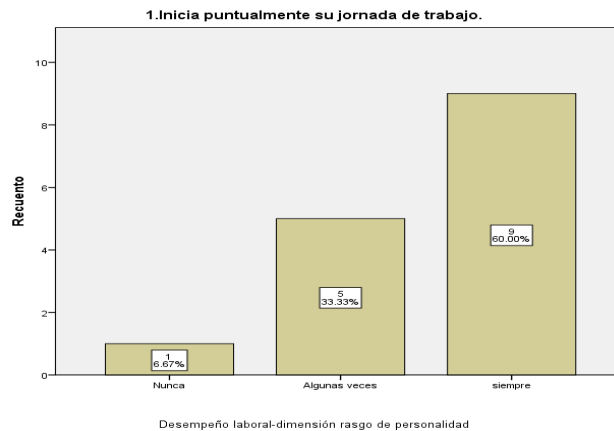
En los resultados obtenidos en esta gráfica se puede observar que la gran mayoría de los trabajadores se siente orgulloso de pertenecer a la institución y un 20 % se siente orgulloso algunas veces si bien se obtuvieron datos positivos, es importante para la administración trabajar en ese 20 % que no se siente orgulloso todo el tiempo para lograr consolidar el vínculo empresa-trabajador.

Anexo 6. Gráficas por ítems (1-20) del “desempeño laboral”

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada una de las preguntas del instrumento desempeño laboral aplicado a 15 empleados del área de préstamo.

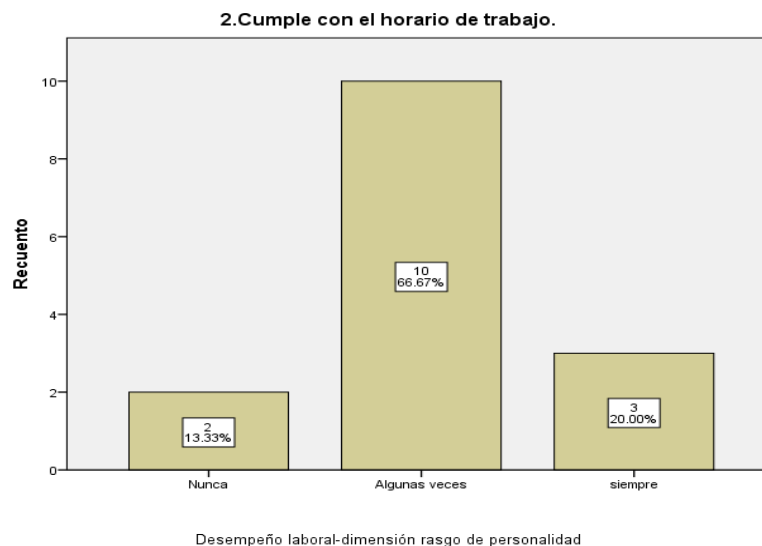
Dimensión I. Rasgo de personalidad.

Gráfica 33



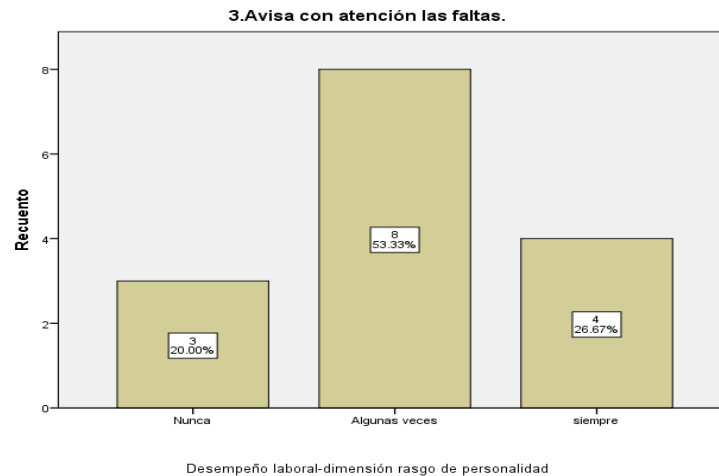
En la dimensión rasgo de personalidad específicamente con respecto a la puntualidad el 60 % de los trabajadores inicial su jornada laboral de una manera puntual, mientras que el resto no lo hace de manera regular incluso el 6.67% nunca asiste de manera puntual, estos son porcentajes significativos en los cuales se debe prestar atención y tomar medidas correctivas.

Gráfica 34



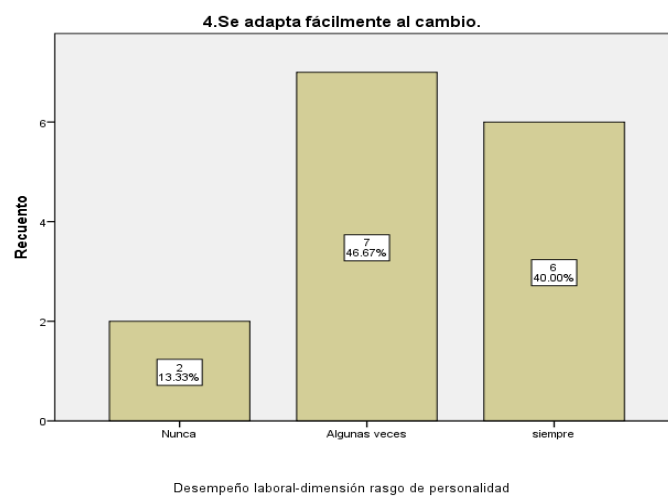
En la siguiente gráfica podemos observar cifras más alarmantes ya que la mayoría de los trabajadores no cumplen por completo con el horario, incluso hay trabajadores en los que su jefe inmediato afirma que nunca cumplen con este horario. Es indispensable llegar al trasfondo de esta situación y corregirla a la brevedad ya que esto puede estar perjudicando el desempeño de la empresa.

Gráfica 35



En la siguiente gráfica podemos observar que el mayor porcentaje de los trabajadores no avisa con atención sus faltas restándole la oportunidad a la administración de planear la falta de personal.

Gráfica 36

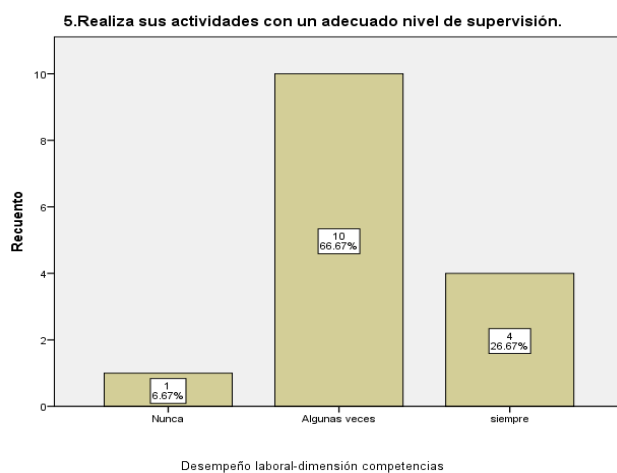


En los siguientes resultados se puede apreciar que un 40 % de los trabajadores logran adaptarse fácilmente al cambio, 46.67% algunas veces mientras que el 13.33% nunca se adapta al cambio,

sería aconsejable que la administración intente fomentar una cultura de cambio en su organización para aumentar los porcentajes positivos en el que 100% de los trabajadores logren adaptarse al cambio.

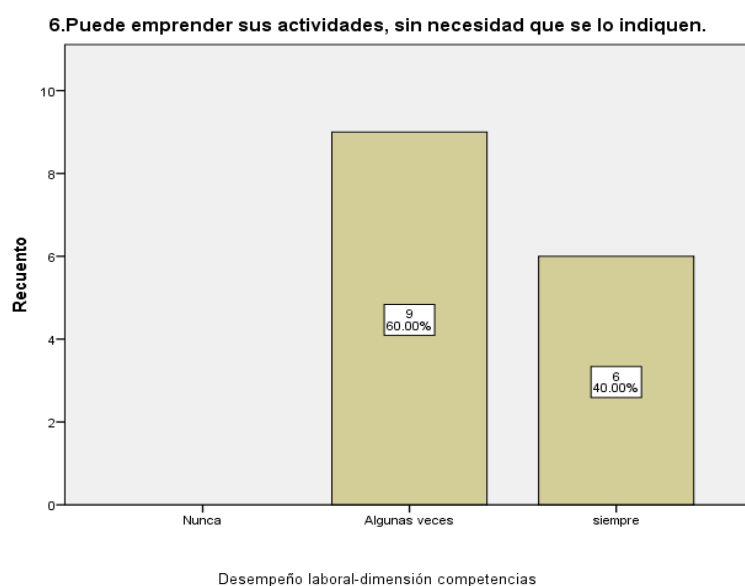
Dimensión II. Competencias.

Gráfica 37



En la dimensión por competencias se puede observar que la mayoría de los trabajadores no logra realizar las actividades adecuadamente sin constante supervisión ya que solo el 26.67 % realiza sus actividades con un adecuado nivel de supervisión, es recomendable considerar incrementar la capacitación para lograr una mayor independencia en la realización de sus actividades.

Gráfica 38



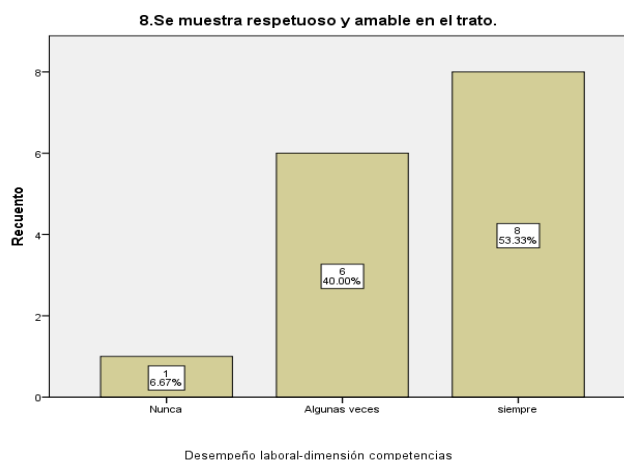
En la siguiente gráfica se puede observar al igual en el ítem anterior que la mayoría los trabajadores necesita algunas veces que le proporcionen indicaciones para emprender sus actividades, es por ello la importancia de la capacitación para permitir la delegación de actividades y autonomía para realizarlas.

Gráfica 39



En la siguiente gráfica se puede observar que la mayoría de los trabajadores se muestra profesional en él trabaja, datos positivos para la empresa debido a que realza su imagen ante los clientes. Resulta sustancial trabajar con los demás trabajadores capacitándoles en atención tanto para el cliente como para sus compañeros de trabajo.

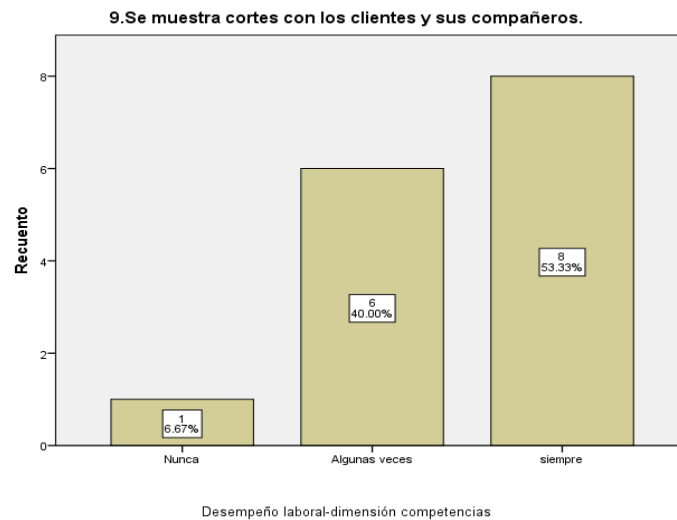
Gráfica 40



Como se puede observar en los siguientes resultados al igual que el ítem anterior la mayoría de los trabajadores tiene una actitud positiva al mostrarse respetuoso y amable, aun así, hay

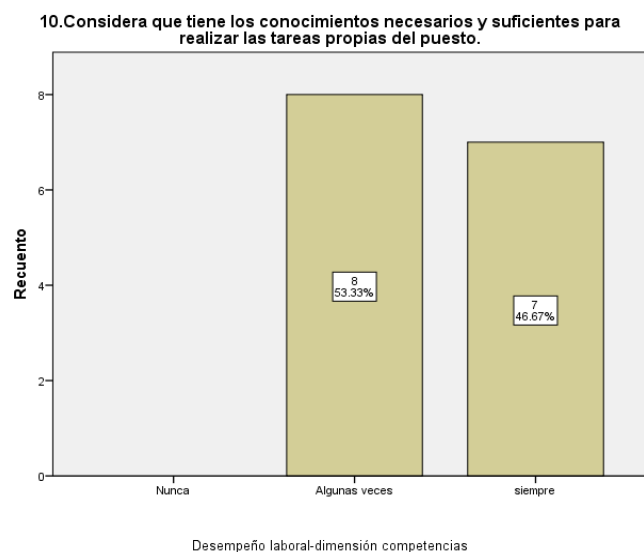
empleados que no siempre se muestran amables incluso el 6.67 % nunca muestra esta competencia, es importante fomentar y reforzar actitudes positivas en los trabajadores que logren mejorar actitud hacia los demás.

Gráfica 41



Este ítem es muy similar al anterior en el cual se puede reforzar la respuesta anterior en la cual mayoría de los trabajadores se muestra cortes ante los clientes y sus compañeros, de igual manera resulta importante fomentar en los trabajadores que obtuvieron una calificación menor en el servicio al cliente para mejorar su desempeño.

Gráfica 42



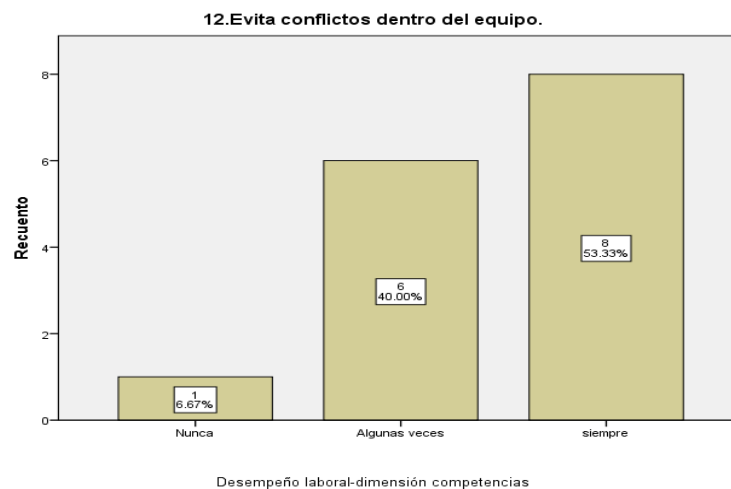
En la siguiente gráfica se puede observar que la mayoría de los trabajadores algunas veces cuentan con los conocimientos necesarios para realizar a sus actividades, nuevamente se exhorta a la administración a fomentar la capacitación constante entre sus trabajadores, para ayudarlos a desempeñar de una manera más efectiva sus actividades.

Gráfica 43



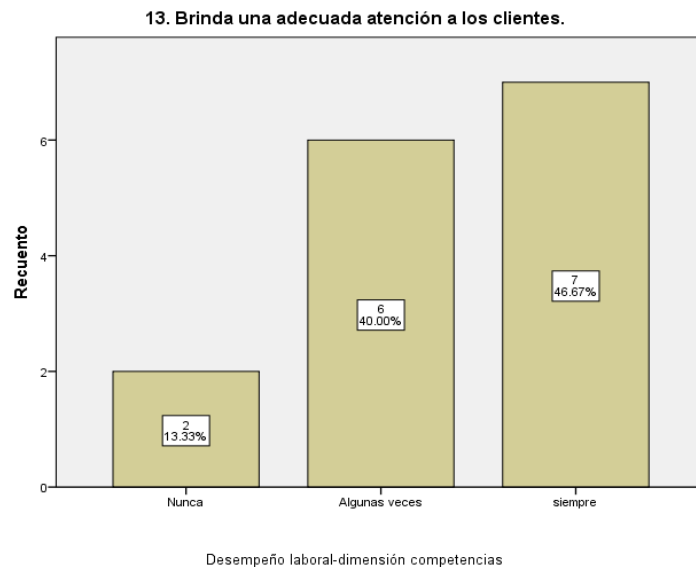
En la siguiente gráfica se puede apreciar que cerca del 70 % de los trabajadores comete errores en el trabajo, se recomienda a la administración implementar protocolos que ayuden a la reducción de errores.

Gráfica 44



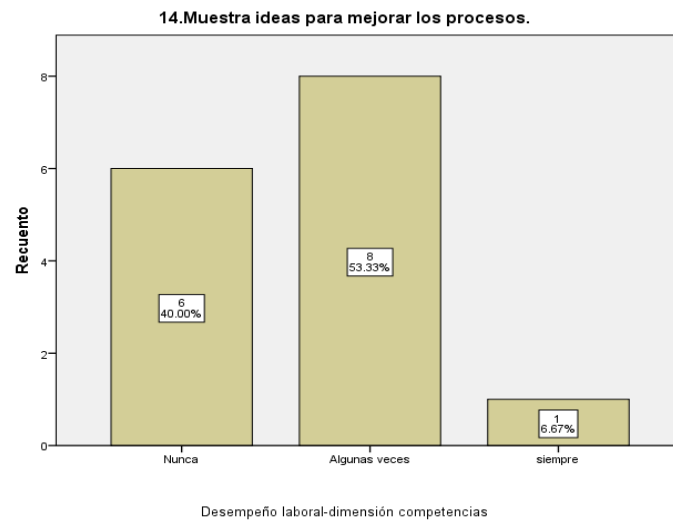
En gráfica siguiente se puede observar que la mayoría de los trabajadores evita conflictos dentro del equipo de trabajo, sin embargo, porcentajes significativos no lo hacen ya que el 40 % lo realiza algunas veces mientras que el 6.67 % nunca. Es importante realizar actividades que ayuden en la unión de grupos que ayuden a limar asperezas entre ellos, para lograr un mejor desempeño de los mismos.

Gráfica 45



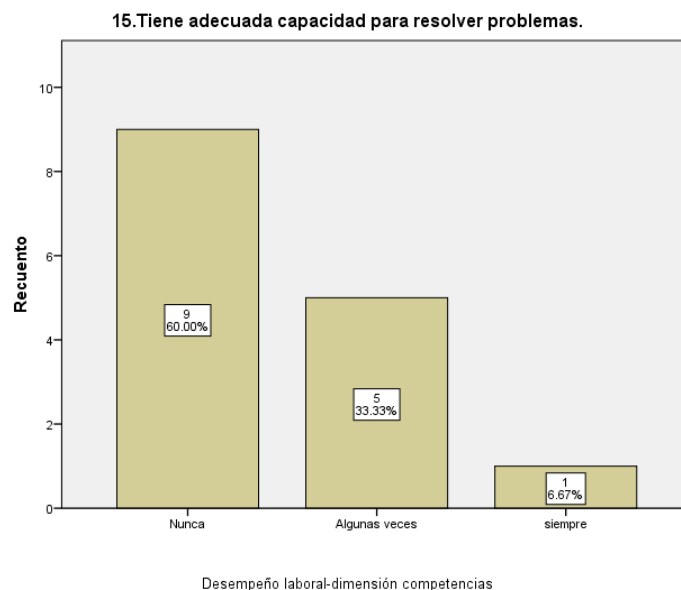
Como muestra la siguiente gráfica la atención a los clientes es adecuada en un 46.67% del total del personal, obteniéndose un dato preocupante en el cual solo algunas veces se brinda atención adecuada a los clientes con el 40 % mientras que el 13.33 % nunca brinda una buena atención a los clientes, es de suma importancia corregir estos porcentajes para lograr una atención adecuada a los clientes ya que son parte fundamental para la organización.

Gráfica 46



En la gráfica anterior se puede apreciar que el 40% de los trabajadores no muestra ideas para mejorar los procesos y más de la mitad solo algunas veces, es a considerar por parte de la administración fomentar la innovación en sus trabajadores debido a que ellos son los que realizan día a día las actividades y pudieran percatarse de nuevas formas para realizarlas, es importante incentivarlos a mejorar los procesos y por lo tanto su desempeño.

Gráfica 47



Como muestra la gráfica en la competencia para resolver problemas el 60 % de los trabajadores no cuentan con la capacidad para realizarlo, esto puede llegar afectar el servicio al cliente y la

percepción de los mismos hacia la empresa, es por ello se vuelve primordial profundizar en las causas de estos porcentajes para lograr la corrección de estas competencias.

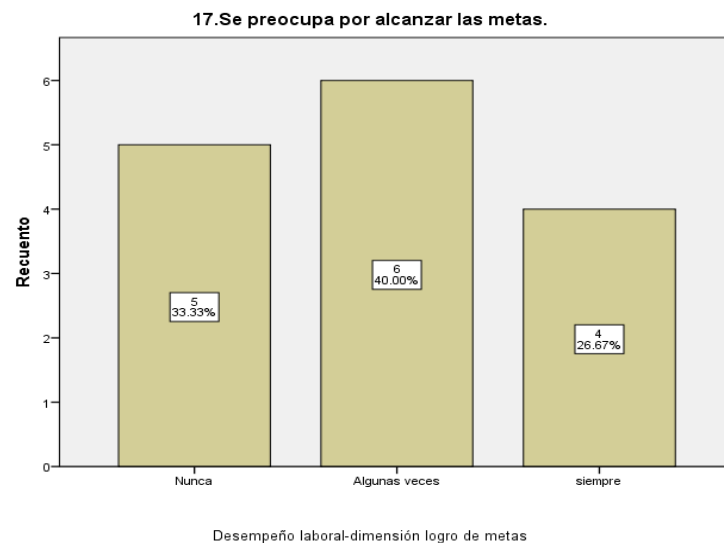
Gráfica 48



En los resultados obtenidos en esta gráfica se puede observar que el porcentaje más alto se concentra en el bloque algunas veces con el 53.33% mientras que nunca presenta un porcentaje del 13.33%, lo cual da a interpretar que los trabajadores tienen conflictos para trabajar en equipo. Se recomienda a la administración realizar actividades que lo fomenten para mejorar el desempeño de los equipos de trabajo.

Dimensión III. Logro de metas.

Gráfica 49



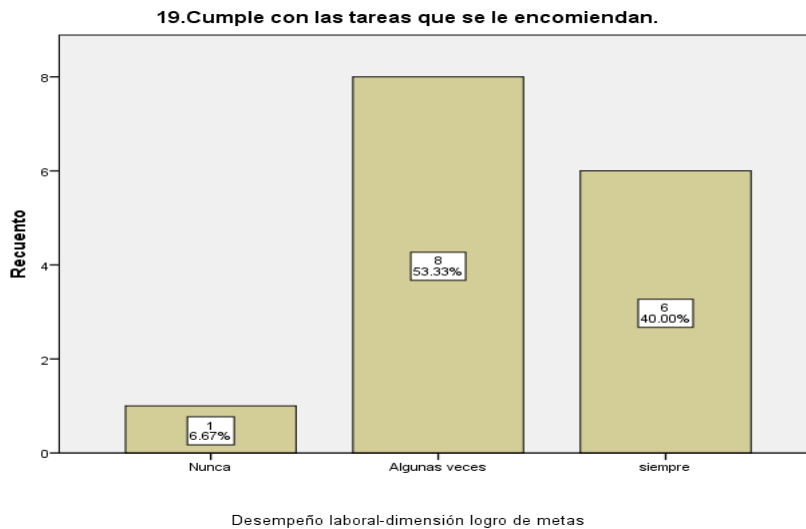
En la dimensión logro de metas se puede apreciar que a un 33.33% de los trabajadores no presentan una actitud positiva ante el logro de metas en comparación con el 26.67 % si lo hacer todo el tiempo es un porcentaje mayor que de ser entendido buscar la implementación de incentivos que motive al empleado.

Gráfica 50



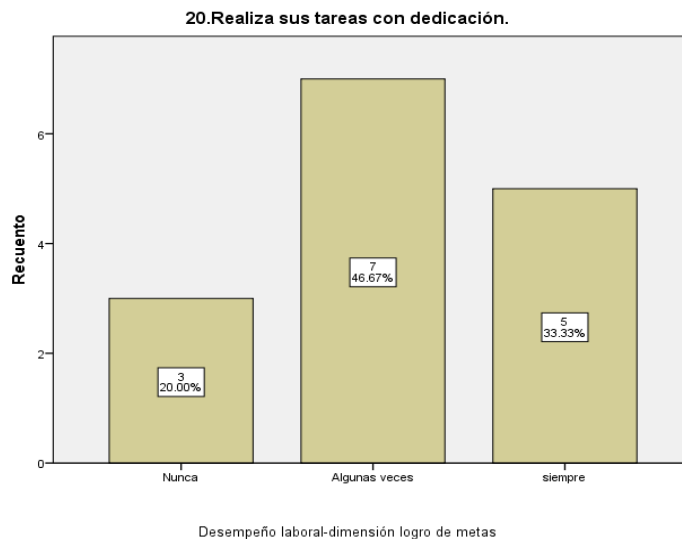
En los resultados del siguiente ítem en comparación con el anterior se puede observar que los porcentajes presentan similitud, lo que significa que una cantidad significativa de los empleados no son persistentes en el logro de las metas fijadas por la organización.

Gráfica 51



Podemos observar como las gráficas de logro de metas siguen un comportamiento muy similar la falta de compromiso ante las tareas que se encomiendan es evidente. Es necesario trabajar con el personal para alcanzar un mayor desempeño por parte de todos.

Gráfica 52



En este caso se puede apreciar que los trabajadores no aportan su máximo potencial en sus labores en base a esto surge a necesidad de implementar acciones que estimule al trabajador el aportar mayor empeño en la realización de actividades.

REFERENCIAS

- Barraza, A. (2007). La consulta a expertos como estrategia para la recolección de evidencias basadas en el contenido. Universidad pedagógica de Durango.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstico y consecuencias*. Mexico D.F.: Trillas.
- Cejas, M., Vasquez, G., Chirinos, N., Hernandez, G., & Sandoval, L. (2017). *Administración de recursos humanos, la arquitectura estrategica de las organizaciones*. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Chiavenato , I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico, D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DF: McGraw hill.
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de los datos. Revista Ciencias de la Educación, segunda etapa, 18(33) Earley A., y Shalley C. (1991). Teoría de la Motivación - Cognitiva.
- Esan. (septiembre de 2016). Los métodos de evaluación de desempeño más usados. *conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/los-metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-usados/>
- De la Cruz, H. (2016). “ *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna más en*. (2016).
- Desser, R., & Varela R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Perarson.
- Falcon, C. (2017.). *clima organizacional y desempeño laboral de la Direccion Regional de Trabajo y Promocion del Empleo junin 2017*.
- Frias-Navarro, D. (2019). Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida. Universidad de Valencia. España. Disponible en: <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>

- Fuller, Christie M. & Simmering, Marcia J. & Atinc, Guclu & Atinc, Yasemin & Babin, Barry J., 2016. "Common methods variance detection in business research," Journal of Business Research, Elsevier, vol. 69(8), pages 3192-3198.
- García (2015), "Tipos de Liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales" [Disponible en: <https://psicologaiymente.com/coach/liderazgo-autocratico-autoritario>]
- Guízar Montúfor, R. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*. México:
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson
- Hacker W. (1994). *Action theory and occupational psychology*. . Alemania: Ther German Journal of Psychology.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptsta Lucio, M. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Mcgraw-hill.
- Hrider. (Sempiembre de 2019). Obtenido de <https://www.hrider.net/cms/blog/6251/1/7-razones-por-las-que-es-importante-un-buen-clima-laboral.html>
- Huth, j., DeLorme, D.E. & Reid, L.N. (2006). Perceived third-person effects and consumer attitudes on prevetting and banning DTC advesiting. En: *Journal of Consumer Affairs*, 40 (1) pp. 90-116.
- Lind, D., Marchal, W. & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía*. México D.F.: McGraw-Hill
- McGonagle, A. (2017). Common method variance. En S. Rogelberg (Ed.), *The SAGEEncyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 191–194). ThousandOaks: SAGE.
- Meza, E. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la universidad linda vista, en Chiapas 2018*.
- Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas.
- Newstron, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Pacheco, H. (2017). *Modelo de clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en*

- Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. España: Pearson Prentice Hall.
- Palmar R., Valero U., y Jhoan M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes
- Palomino Miryam y Guillermo R. (2016) El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería veneplast ltda. (2016).
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493–505.
- Ramírez Campos, Álvaro Fabricio, & Domínguez Aguirre, Luis Roberto (2012). el clima organizacional y el compromiso institucional en las ies de puerto vallarta.
- Ramos, M. D. (Agosto de 2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Colombia.
- Rodriguez , D. (2016). *Diagnostico organizacional*. Mexico: Alfaomega.
- Sac Mejía, H. N. (2014). "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL". Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/22/Sac-Heidy.pdf>
- Sandoval Caraveo, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Obtenido de https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensions.pdf
- Solla, L. (Julio de 2018). *Hrider*. Obtenido de <https://www.hrider.net/cms/blog/5051/1/como-humanizar-nuestra-organizacion.html>
- Sotomayor, A. A. (2016). *Admnistración de recursos humanos, su procesp organizacional*. México: UANL.
- Syr, C. R., Perea, S., Hernández, L. D., & Grisell, L. (2012). *Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud Rationale for the competency and the work performance in the national health care system*. 26(4), 604–617.

Toro, F. (2001). El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas. Medellín: Cincel.

Toro, F., Sanín, A. (2013). Gestión del clima organizacional Intervención basada en evidencias. Medellín: Cincel

Vásquez, J. (2016). *El clima laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de ciudad eten, 2016 caso de estudio.*

Vinuesa (2016) “Correlación: teoría y práctica” [Recuperado en https://www.ccg.unam.mx/~vinuesa/R4biosciences/docs/Tema8_correlacion.pdf?fbclid=IwAR0hQuN1NDnsDo2cYC7cetkOcdwOhnqa5sjeLApcgv0mFsXEWce_r0NihO4]

Wayne , R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson educación.

Werther, S., & Davis, K. (2008). Administración de capital humano. El capital humano de las empresas. México: McGraw-Hill.