



ISSN: 1696-8360

## EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE UN EMPRESA

**Daniel Fiallo Moncayo**

Master en Administración de Empresas con mención en Telecomunicaciones por la Universidad de Guayaquil.  
Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil  
daniel\_fiallom@hotmail.com

**Pedro Alvarado Andino**

Magister en Gerencia Educativa por la Universidad de Guayaquil. Licenciado en Lingüística y Literatura Inglesa,  
Catedrático de la Universidad de Guayaquil.  
pedalvaradoandino@hotmail.com

**Lanny Sofía Soto Medina**

Magíster en Educación Superior por la Universidad de Guayaquil. Licenciada en Lengua Inglesa por la  
Universidad Laica Vicente.  
Catedrática de la Universidad de Guayaquil.  
sofilu\_pro-ec@hotmail.com

### Resumen

En la actualidad las empresas se están preocupando en los diferentes factores, que evitan que la empresa sea más eficiente, uno de ellos es el Clima Organizacional, mismo que es muy importante, debido a que tiene influencia en el comportamiento de los trabajadores, lo que permite tener un excelente desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa. Dentro del Clima organizacional existen diferentes causas que ocasionan este problema: la falta de motivación, capacitación, comunicación, liderazgo, se debe prestar mayor atención a las relaciones interpersonales de los trabajadores. Se debe tener en cuenta que los trabajadores son el componente principal para alcanzar los objetivos de la empresa. El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Un buen clima organizacional permitirá que los miembros de la organización, cumplan con los objetivos de la empresa, debido a que un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar la productividad, de esa forma ayudará a conseguir las metas y objetivos de la organización.

Empresa - Clima Organizacional - Capacitación - Comunicación - Liderazgo

### Abstract

Today companies are concerned in the different factors that prevent the company from being more efficient, one of them is the organizational climate, it is very important, because it has an influence on the behavior of workers, allowing for excellent work performance in different areas of the company. Within the organizational climate are different causes that cause this problem: the lack of motivation, training, communication, leadership, you should pay more attention to interpersonal relationships of workers. Keep in mind that the workers are the main component to achieve the objectives of the company. The organizational climate refers to the existing environment among members of the organization. It is closely linked to the degree of employee motivation and indicates specifically the motivational properties of the organizational environment. A good organizational climate will allow members of the organization to meet business objectives, because a motivated employee is more efficient and works better, which helps increase productivity, thus helping to achieve the goals and objectives of the organization.

Company - Organizational Environment - Training - Communication - Leadership



## 1. INTRODUCCIÓN

### CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el Clima Organizacional. Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados".

### EMPRESA<sup>2</sup>

Una empresa es una organización con fines de lucro que otorga un servicio o bien a la sociedad. Desde el punto de vista de la economía, una empresa es la encargada de satisfacer las demandas del mercado. Para lograr sus objetivos esta coordina el capital, el trabajo y hace uso de materiales pasivos tales como tecnología, materias primas, entre otros.

### ORGANIZACIÓN<sup>3</sup>

Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Asimismo es fundamental que para que esas organizaciones puedan realizar las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr los fines que se han marcado, es necesario que cuenten con una red de recursos. Entre ellos deben incluirse los humanos, los tecnológicos, los económicos, los inmuebles, los naturales o los intangibles.

### COMUNICACIÓN<sup>4</sup>

Es un medio de conexión o de unión que tienen las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Cada vez que se establece comunicación con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, entre otros, lo que se hace es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

### LIDERAZGO<sup>5</sup>

El liderazgo es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas. Una actitud de liderazgo puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común. Etimológicamente, su raíz está en el vocablo inglés leader, que significa 'líder', y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado.

El liderazgo es lo que caracteriza a un líder. Un líder, por su parte, es una persona que dirige o funda, crea o junta un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo, ya sea en el contexto empresarial, militar, industrial, político, educativo, etc., aunque básicamente puede aparecer en cualquier contexto de interacción social.

---

<sup>1</sup> Clima Organizacional. Valor Humano. Disponible en: [http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=70:clima-organizacional&catid=36:noticias-de-valor-h](http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70:clima-organizacional&catid=36:noticias-de-valor-h)

<sup>2</sup> Empresa. Definición de Empresa. Disponibilidad en: <http://www.definicionabc.com/economia/empresa.php>

<sup>3</sup> Organización. Qué es, Significado y Concepto. Disponibilidad en: <http://definicion.de/organizacion/#ixzz3kQS1V7SL>

<sup>4</sup> Comunicación. Definición de Comunicación. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

<sup>5</sup> Liderazgo. Significado de Liderazgo. Disponible en: <http://www.significados.com/liderazgo/>

## 2. CONTENIDO

### CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.<sup>6</sup>

Fincher y Nash ubican al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, entre otros. Para Fincher, el clima organizacional se define como las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos<sup>7</sup>

Ilustración 1 Técnicas de Selección



Fuente: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/31/3729/>

Las organizaciones tienen su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones.

Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad.<sup>8</sup> En el clima organizacional inciden varios factores, tangibles e intangibles.

### FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Chiavenato, I. (2009). Administración de los Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

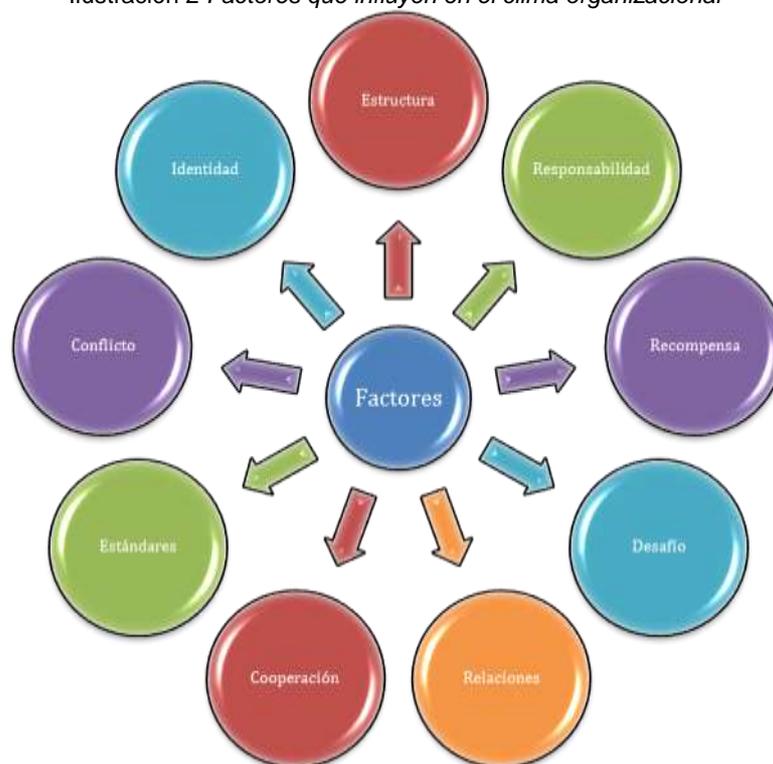
<sup>7</sup> Fincher, C. (1983). The Assessment of Institutional Productivity. The Journal of the Association for Institutional Research. Vol 19, Nro 3, 381-384.

<sup>8</sup> Chruden, H. y Sherman, A. (1999). Administración de Personal. Compañía Editorial Continental, S.A. México.

<sup>9</sup> 9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales. Gestipolis. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

Ilustración 2 Factores que influyen en el clima organizacional



Fuente: Varios Autores

- **Estructura:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como Estructura Organizacional.
- **Responsabilidad:** Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
- **Recompensa:** ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?
- **Desafío:** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
- **Cooperación:** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
- **Estándares:** Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

- **Conflicto:** El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
- **Identidad:** Hoy día se lo conoce como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Los nueve factores descritos anteriormente producen en los diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional.

Varios autores sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones, lo cual implica asumir que esos son los factores que la afectan:<sup>10</sup>

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

## **BENEFICIOS Y CONSECUENCIAS NEGATIVAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>11</sup>**

Un organizacional bueno o malo, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa.

Varios beneficios de un Clima Organizacional Sano son:

- Satisfacción
- Adaptación
- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados
- Baja rotación

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

---

<sup>10</sup> Dimensiones y elementos de clima organizacional. Psicología y Empresa. Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/dimensiones-y-elementos-del-clima-organizacional.html>

<sup>11</sup> Clima Organizacional. Valor Humano. Disponible en: [http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=70:clima-organizacional&catid=36:noticias-de-valor-h](http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70:clima-organizacional&catid=36:noticias-de-valor-h)

- Inadaptación
- Alta rotación
- Ausentismo
- Poca innovación
- Baja productividad
- Fraudes y robos
- Sabotajes
- Tortuguismo
- Impuntualidad
- Actitudes laborales negativas
- Conductas indeseables

## TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL <sup>12</sup>

- **Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima los jefes no tienen confianza en sus colaboradores, por lo cual los trabajadores tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Se puede apreciar un ambiente estable y no existe una comunicación con los trabajadores más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- **Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima, los jefes tienen una confianza condescendiente en sus trabajadores, como la de un amo con su siervo. La gran parte de las decisiones se toman en los puestos más altos, pero algunas se toman en los puestos inferiores. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos.

Los jefes juegan mucho con las necesidades sociales de sus trabajadores que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- **Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo**

Los jefes tienen clima participativo tienen confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores pero si se permite a los puestos inferiores tomar decisiones.

La comunicación es de tipo descendente. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Este tipo de clima tiene un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- **Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo**

Los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores. Las Tomas de decisiones están repartidas en cada uno de los niveles de la empresa. La comunicación es de forma lateral.

La motivación se basa en la participación y por el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

---

<sup>12</sup> BRUNET, LUC. (1992), "El Clima de Trabajo en las Organizaciones", Ed. Trillas, México.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados lo que permite alcanzar los fines y los objetivos de la organización, bajo la forma de planeación estratégica.

## **COMUNICACIÓN**

La comunicación es la que<sup>13</sup>.

- Garantiza la participación de las personas de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la institución,
- Incentiva la franqueza y la confianza entre las personas y los grupos en las instituciones,
- Proporciona la información y la comprensión necesarias en la actividad de las personas,
- Proporciona las actividades necesarias para la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos,
- Una mejor comunicación conduce a un mejor desempeño en los cargos.

Por lo expuesto por el autor, se demuestra lo importante que es la comunicación en las empresas, para que sea efectiva debe existir un ambiente de mutuo entendimiento.

## **MOTIVACIÓN<sup>14</sup>**

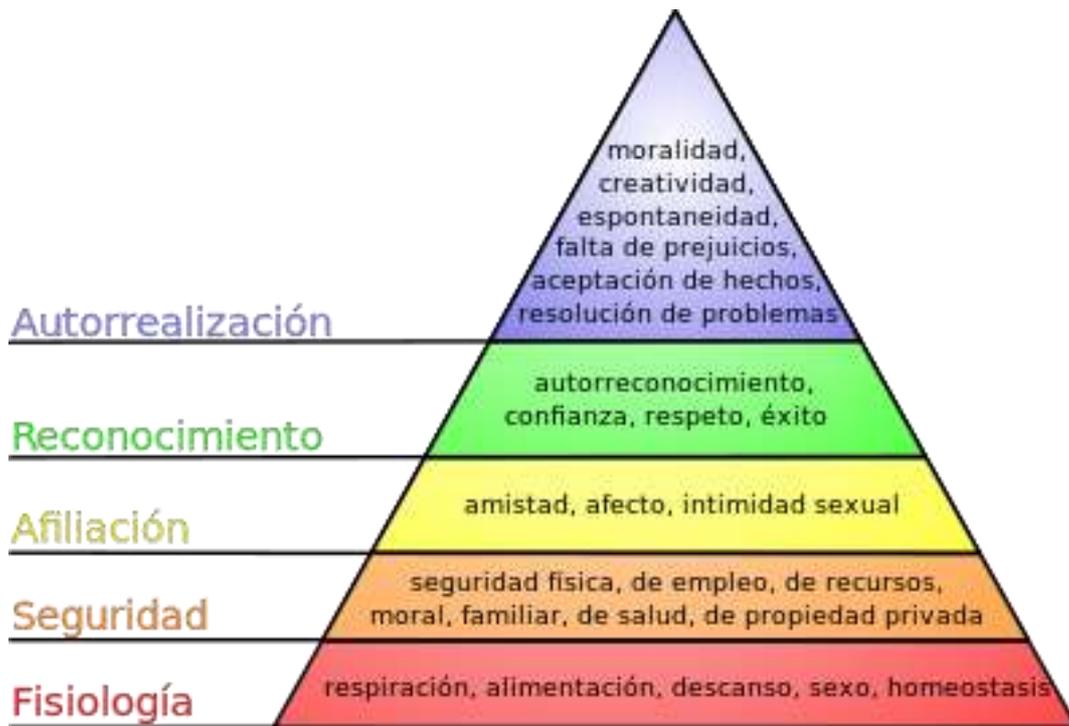
Según Maslow la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Como se puede observar, en la base están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquellas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización. La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores.

---

<sup>13</sup> Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración 2006.

<sup>14</sup> Motivación. Disponible en: <http://motivacion.euroresidentes.com/2013/12/motivacion-segun-autores.html>

Ilustración 3 Pirámide de Maslow



Fuente: <http://mundoadministrativo.net/piramide-de-maslow-explicacion/>

En el gráfico anterior resaltan dos tipos de necesidades de estima: el deseo de lograr y de status y reconocimiento.

## DESMOTIVACIÓN

Consiste en un desinterés generalizado al desarrollar las actividades y funciones del cargo, una pérdida del entusiasmo original por alcanzar metas y una disminución de la energía con la que se trabaja.

La principal causa tras la desmotivación está en la pérdida del sentido que tiene el trabajo en nuestras vidas. Una persona se desmotiva cuando se esfuerza y no recibe aquello que se le prometió la organización, como dinero, reconocimiento, desafíos e identidad. Por ende, se desmotivan si no se les pagan los montos establecidos y en las fechas convenidas, cuando nuestros jefes no reconocen nuestros méritos, cuando se cae en la rutina y cuando la organización de la que somos parte no infunde orgullo de pertenecer a ella, entre otros.

## CINCO TIPOS DE DESMOTIVACIÓN Y COMO COMBATIRLOS<sup>15</sup>

1. El miedo te desmotiva. ¡Enfréntalo!

Cuando tienes miedo, incluso si se trata de un territorio al que has optado por ingresar, una parte de ti está decidida a evitar avanzar. El miedo enlentece, te hace dudar y ser cuidadoso, que puede en ocasiones ser beneficioso para poder analizar los riesgos que te rodean. Si el miedo es lo suficientemente grande también sentirás el entusiasmo de avanzar.

<sup>15</sup> Universiespaña. Disponible en: [noticias.universia.es/empleo/noticia/2013/12/17/1070063/5-tipos-desmotivacion-como-combatirlos.html](http://noticias.universia.es/empleo/noticia/2013/12/17/1070063/5-tipos-desmotivacion-como-combatirlos.html)

Para motivarte nuevamente necesitarás enfrentarlo. Empieza nombrándolos y sacándolos al descubierto. Recuerda agradecer su presencia ya que te ayudan a ser cauteloso y luego cuestionalos. Varios comenzarán a desaparecer, y los que no lo hagan deberás pensar en ellos y comprender de dónde provienen.

## 2. Te desmotivas por establecer las metas equivocadas... ¡cámbialas!

De acuerdo con la experta Martha Beck, se tiene un ser esencial y un ser social. El primero es la parte creativa, juguetona y divertida, la que sabe lo que es importante para ti, mientras que la segunda es la que desarrollas desde el día en que naces, aprendiendo las normas sociales y trabajando duro para sentirte seguro y seguirlas al pie de la letra.

La desmotivación proviene cuando marcas objetivos en base a tu ser social e ignoras el ser esencial. Tómate un tiempo y analiza tus metas, y nota cómo responde tu cuerpo ante ellas. Cuando tu respiración indica contricción y presión es porque se trata de metas tóxicas.

## 3. Te desmotivas porque no sabes lo que quieres

Cuando no has articulado consciente y claramente lo que quieres, la imagen del futuro será vaga. Resistimos lo desconocido y trata de quedarse en el entorno conocido y cuando lo haces la desmotivación ataca. Si quieres crear algo diferente no es suficiente con saber lo que quieres, necesitas saber qué quieres en lugar de ello y por qué, y empezar a cambiar.

## 4. Te desmotivas por un conflicto de valores

Tus valores son lo más importante de tu vida. Si estás en conflicto con ello es porque sabes que no puedes satisfacerlos en alguna situación en particular. Así te sentirás preocupado y tirado hacia diferentes direcciones mientras intentas descubrir qué es lo importante para ti. Puede que al principio te sientas motivado y desmotivado cada cierto tiempo, pero finalmente la motivación se irá si no resuelves ese conflicto. Para ello reconócelo, escribe las direcciones hacia las que te sientes impulsado y elige la que te parezca la correcta.

## 5. La falta de autonomía te desmotiva

La autonomía permite prosperar. Todos tienen un centro de decisión en el cerebro y necesita ejercitarse. Quienes no lo hacen tienen un riesgo mucho mayor de padecer depresión. Si tienes poder de decisión incentivas tu creatividad y te motivas, te sientes más productivo. Considera que tanta autonomía tienes en relación a las metas que persigues y cómo lograr más autonomía a través de tus tareas, tiempo, técnicas, ubicación y equipo de trabajo y habla con tu jefe para aumentar tu autonomía en el trabajo.

## **LIDERAZGO<sup>16</sup>**

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

## **TIPOS DE LIDERAZGO<sup>17</sup>**

Existen diversos tipos de liderazgo, en tanto, los mismos, estarán determinados por tres cuestiones, por un lado, por la formalidad en su elección, por el otro, por la relación que se establezca entre líder y seguidores y por el tipo de influencia que ostente el líder sobre aquellos a quienes manda.

---

<sup>16</sup> Liderazgo. Definición de Liderazgo. Disponible en: <http://definicion.de/liderazgo/>

<sup>17</sup> Tipos de Liderazgo. Definición de liderazgo. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/social/liderazgo.php>

Por la formalidad en su elección, se puede encontrar el liderazgo formal (preestablecido por la organización) y liderazgo informal (emergente en el grupo).

De acuerdo a la segunda cuestión, se cuenta con los siguientes tipos: liderazgo dictador (fuerza sus ideas en el grupo, inflexible, le gusta ordenar y destruir la creatividad de los demás), liderazgo autocrático (el líder es el único que toma decisiones y organiza el grupo, no necesita justificar las decisiones que toma), liderazgo democrático (el líder toma las decisiones tras discutir las con el grupo quien opina y elige entre las alternativas de solución que presenta el líder), liderazgo paternalista (toma las decisiones entregando recompensas y castigos a sus seguidores de acuerdo a si cumplen o no las consignas), liderazgo liberal laissez faire (el líder delega las decisiones al grupo, los integrantes del grupo gozan de total libertad para decidir).

Y de acuerdo al tipo de influencia del líder sobre sus subordinados, liderazgo transaccional (los miembros del grupo reconocen al líder como tal y como autoridad), liderazgo carismático (el líder tiene la capacidad de modificar valores, creencias y actitudes de sus seguidores), liderazgo auténtico (aquel en el que el líder se concentra en liderarse a si mismo primero), liderazgo lateral (entre personas del mismo rango dentro de una organización) y liderazgo en el trabajo (dentro del ámbito laboral).

## **RELACIONES INTERPERSONALES**

Relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.<sup>18</sup>

Son las interrelaciones que se establecen con el fin de complementar información que permita estrechar vínculos amistosos en el trabajo, entre otros aspectos.

Establecer las características de las relaciones interpersonales, se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Comprensión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas.<sup>19</sup>

## **DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR**

Según Chiavenato define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.<sup>20</sup>

Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.<sup>21</sup>

Tiene que ver con la forma de trabajar en las actividades establecidas dentro o fuera de la empresa. Los trabajadores logran excelentes niveles de desempeño trabajan en ambiente sano, lo que les permita integrarse con los otros trabajadores de la empresa.

### **Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral<sup>22</sup>:**

---

<sup>18</sup> Bisquerra. Educación Emocional y Competencias Básicas para la vida, 2003.

<sup>19</sup> Oliveros. 2004. El conflicto empresarial. Editorial Mc Graw-Hill. Interamericano de México, S.A.

<sup>20</sup> Chiavenato, I. 2002. Gestión del talento humano. Colombia: Mc Graw-Hill.

<sup>21</sup> Ghiselli. 1998. Administración de Personal. Traducción José Real Gutiérrez.

<sup>22</sup> Desempeño Laboral. Optimiza la eficiencia de tu empresa. Disponible en: <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores>

- **La motivación:** la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.
- **Adecuación / ambiente de trabajo:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.
- **Establecimiento de objetivos:** el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período del tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.
- **Reconocimiento del trabajo:** el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.
- **La participación del empleado:** si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.
- **La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

### 3. CONCLUSIONES

En la actualidad la administración de una empresa, presta mayor atención a uno de los recursos más importantes como es el Recurso Humano, pero para ello debe fijarse en diferentes factores como el ambiente interno de la organización.

El clima organizacional es muy importante es una institución ya que ayuda a mejorar la productividad y eficiencia del colaborador en la utilización de recursos y materiales para cumplir con los objetivos y metas institucionales.

El clima se basa sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad.

Debe haber un departamento o una persona encargada del Talento Humano, el cual que puede realizar el análisis de los empleados, ser capaces de promover el desempeño eficiente del personal, para alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

Un clima organizacional sano tiene beneficios: Satisfacción, Adaptación, Afiliación, Actitudes laborales positivas, Conductas constructivas, Ideas creativas para la mejora, Alta productividad, Logro de resultados, Baja rotación.

Existen diferentes tipos de clima organizacional como Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista, Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo, Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo.

En el liderazgo existen diferentes tipos, que lleva a que las personas como líderes involucren a sus colaboradores en la empresa a que se desarrollen profesionalmente, a trabajar en equipo; por lo tanto, tendrán mayor productividad dentro del ámbito laboral.

El desempeño laboral es importante, ya que ayuda a los objetivos de la organización, logrando un excelente desempeño del trabajador en un clima organizacional satisfactorio que permita integrar a todos los colaboradores de la institución.

#### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administración de Talento Humano. Galeon.com hispavista. Disponible en: <http://talentohumanosena.galeon.com/>
- Administración Un Perspectiva Global, 12a. Edición, de Koontz Harold y Wehrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14
- Administración y Dirección, de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca y Periañez Cristobal Rafael, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 4.
- Administración, Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Págs. 7 y 9
- Alles, M. (2009). Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires: Granica.
- Balza, A. 2010. Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario. Guárico: APUNESR.
- Chiavenato I., 2004. Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración.
- Definición de Administración. Promonegocios.net. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
- Definición de Recursos Humanos. Definición ABC. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php>
- El proceso administrativo según varios autores. Gestipolis. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>
- Farabollini, G. Gobierno electrónico: una oportunidad para el cambio en la administración pública. Disponible en: <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/rusailh/Unidad%203/Farabollini.pdf>
- Frappalo, C. y Koulopoulos, T. (2001). Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento. México: McGRAW-HILL.
- Importancia de las relaciones interpersonales. Canaldown21.org. Disponible en: [http://www.down21.org/web\\_n/index.php?option=com\\_content&view=article&id=875:importancia-de-las-relaciones-interpersonales&catid=120:relaciones-interpersonales&Itemid=2164](http://www.down21.org/web_n/index.php?option=com_content&view=article&id=875:importancia-de-las-relaciones-interpersonales&catid=120:relaciones-interpersonales&Itemid=2164)
- Ivancevich, J. (1995). Human Resource Management. New York: Irwin.
- Koontz, H. (2004). Administración: Una perspectiva Global (12 ed.). México: McGraw Hill. .
- Koulopoulos, Thomas y Frappalo, Carl (2001). Lo Fundamental y lo más Efectivo acerca de la Gerencia del Conocimiento. Bogota Colombia: Mc Graw-Hill.
- Méndez Alvarez, C. E. (1995). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales (4 ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- México: McGRAW-HILL.
- Objetivos de Administración de Sueldo y Salarios. Administración de Sueldo y Salarios. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/administracion-de-sueldos-y-salarios/>
- Que significa la capacitación. ¿Qué es la Capacitación? Disponible en: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- Quezada, H. (2010). El talento en las organizaciones. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/talento.htm> [Consulta el 20-02-2012]

Robbins, S. (2005). Administración (8 ed.). México: Prentice Hall.

Rubio, Elena. (2007). “El Clima Laboral”, disponible en:  
[http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti/clima\\_12.html](http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti/clima_12.html).

Sánchez Barriga. 1993. Técnicas de Administración de Recursos Humanos (3 ed.). México: Limusa S.A Definición de Administración. Promonegocios.net. Disponible en:  
<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html#notas>

Serna Gomez, H. 2003. Gerencia estratégica (5 ed.). Bogotá: 3R Editores.

Talento Humano. Definición. Disponible en: <http://definicion.de/administracion/>