



**UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL COMO  
HERRAMIENTAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL**

**Lizeth Alexandra Rodríguez Rozo**

**CÓDIGO: 20800094**

**Docente y Asesor: Mario Germán Moreno Martínez**

**Ensayo de Trabajo de Grado para optar al título de Especialización en Alta Gerencia**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
CAJICÁ – CUNDINAMARCA – NOVIEMBRE 2017**

## **Introducción**

En los últimos veinte años se ha evidenciado que el mundo empresarial está atravesando por una cantidad de cambios dentro de los cuales se ve afectado el ambiente organizacional ya que cada vez es más complejo y dinámico.

Peralta (2005) afirma: En América Latina y especialmente en Colombia, actualmente se está atravesando por cambios políticos, económicos, sociales y culturales a gran escala, lo que ha hecho que los países tengan que generar procesos innovadores de industrialización y de administración del talento humano para hacerle frente a una transición histórica. Gracias a estos procesos se ha logrado la transición de una economía cerrada a una abierta, de una economía interna a una globalizada, y por lo tanto cambian las condiciones de las empresas.

Este ensayo pretende partir de la tesis siguiente: Flippo (1984) también citado por Vega, et al (2006), da una definición de este concepto muy importante porque realiza una analogía con el clima meteorológico, en la cual afirma que el clima organizacional se refiere a las condiciones ambientales de la empresa, sus atributos, su estructura y los tipos de liderazgo que se encuentran dentro de ella y que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y el desempeño de los individuos. Esta analogía es muy importante porque permite entender el impacto del clima organizacional sobre la conducta de las personas, así como la lluvia en muchos casos afecta el estado de ánimo de los individuos.

Con la anterior tesis, surge la siguiente pregunta ¿de qué manera el clima organizacional y el desempeño laboral son herramientas para el éxito empresarial?, con esta pregunta se propone desarrollar el siguiente objetivo para el presente ensayo, identificar el clima organizacional y el desempeño laboral como herramientas para el éxito empresarial.

## El clima organizacional

El clima organizacional determina el ambiente laboral que se vive dentro de una organización y a su vez los niveles de desempeño y satisfacción laboral de los empleados. Constituyéndose entonces un tema relevante para definir el funcionamiento de una organización frente a los demás competidores y al entorno.

Según Pace (1968) citado por Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo (2006), el clima organizacional es el patrón que define las características de la organización con relación a la calidad del ambiente interno que se viva dentro de esta, el cual puede ser percibido por sus miembros como positivo o negativo e influye directamente en sus actitudes.

Con respecto a las condiciones de trabajo con las que se cuenta, reflejan experiencias individuales y grupales que determinan la percepción de la empresa y por ende el nivel de satisfacción con la misma y por lo tanto el grado de compromiso que se tiene con la organización. El autor da una definición de este concepto muy importante porque realiza una analogía con el clima meteorológico, en la cual afirma que el clima organizacional se refiere a las condiciones ambientales de la empresa, sus atributos, su estructura y los tipos de liderazgo que se encuentran dentro de ella y que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y el desempeño de los individuos. Esta analogía es muy importante porque permite entender el impacto del clima organizacional sobre la conducta de las personas, así como la lluvia en muchos casos afecta el estado de ánimo de los individuos. Flippo (1984) también citado por Vega, et al (2006)

El clima organizacional parte de la interacción y comportamiento entre personas y grupos de trabajo que hacen parte de la organización, el autor manifiesta que el clima organizacional es el conjunto de percepciones globales que las personas tienen sobre su medio interno de trabajo, por lo tanto se considera como el resultado de la interacción de los motivos internos de las personas, los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha interacción. También, manifiesta que está integrado por las características propias de la organización, que la definen y la diferencian de las otras organizaciones. García (2007, p.153).

### Tipos de clima organizacional

Aunque este tema ha sido estudiado por varios autores, pocos han dado una clasificación importante sobre los tipos de clima organizacional que se pueden encontrar en una empresa. Pero García e Ibarra (sf) citan en su artículo a Brunet (1987), quien teniendo en cuenta la teoría de los sistemas, clasifica el clima organizacional, en los siguientes tipos.

- **El Clima de tipo autoritario.** En este tipo, la dirección de la organización no tiene confianza en sus empleados. Las decisiones y los objetivos son planteados por los líderes de la empresa y se distribuyen las tareas de forma descendente, por lo tanto la comunicación que existe por parte de la dirección con sus empleados es solo en forma de directrices e instrucciones específicas. Los empleados suelen trabajar dentro de un ambiente de miedo, castigos, amenazas y ocasionalmente de recompensas.

- **Clima de tipo autoritario paternalista.** En este tipo de clima los directivos de la organización tienen una confianza condescendiente en sus empleados. Esto quiere decir que la mayoría de las decisiones se toman por los directivos, pero otras son permitidas a los cargos bajos. Con este tipo de clima, los directivos juegan mucho con las necesidades psicológicas de los empleados, pero en la mayoría de casos la impresión que se mantiene es que se trabaja bajo un ambiente estable y bien estructurado.
- **Clima de tipo participativo.** La característica principal de este tipo, es la confianza que tiene la dirección en sus empleados, por lo tanto aunque varias decisiones son tomadas por la dirección, otras tantas las toman los subordinados. Este tipo de clima presenta un ambiente altamente dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar y se busca satisfacer las necesidades de prestigio y de estima de los trabajadores.
- **Clima de tipo participativo en grupo.** También se caracteriza como el anterior en la confianza hacia los empleados, pero en este caso la toma de decisiones es su mayoría está manejada en toda la organización y muy bien integrada a cada uno de los niveles. Existe una relación de amistad y confianza entre todos los miembros de la organización, por lo cual todos forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

## **Desempeño laboral**

Autores como D'Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), definen este concepto, como el nivel de ejecución que alcanza el trabajador en lograr las metas propuestas dentro de la organización en un tiempo específico. Por lo tanto, según el autor el desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles. (Araujo y Leal. 2007, p.140).

En muchas ocasiones cuando se busca definir el desempeño laboral de un trabajador lo primero que se viene a la mente son los indicadores que se han establecido para evaluar el cumplimiento de unas funciones específicas y se deja de lado el factor conductual y social de los trabajadores, que como ya se ha mencionado en este ensayo, determina el actuar dentro de una organización.

(Araujo y Leal 2007, p.140) citan en su investigación sobre la inteligencia emocional y el desempeño laboral a Stoner (1994) quien definió el desempeño laboral como la forma en que los empleados trabajan para alcanzar las metas comunes de forma eficiente y sujetos a unas reglas previamente establecidas. Lo que conlleva a pensar que la base de esta definición es la ejecución de las tareas de forma eficiente por parte de los empleados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Visto lo anterior, se entiende entonces que el desempeño define la capacidad de una persona para crear, ejecutar y generar trabajo en un corto tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad. Pero con estas definiciones se sigue dejando de lado el determinante psicosocial del desempeño laboral. Por esta razón, se trae a colación, la definición de Chiavenato (2002, p. 236), en la que se expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

Entonces, lo que determina el desempeño no solo es la capacidad de hacer el trabajo sino también la motivación del individuo hacia éste. Una definición más integral dada por (Romero y Urdaneta 2009, p.69) plantea que el desempeño está determinado por las habilidades, la motivación y la percepción que tiene el individuo sobre su trabajo y esto se combina para generar un rendimiento específico, a su vez esto genera recompensas, que en el caso de ser juzgadas como equitativas por el empleado originaran la satisfacción y el buen desempeño. Esto influirá de nuevo en la motivación del individuo, por lo cual el desempeño se entiende como un proceso circular.

### **Factores que influyen en el desempeño laboral**

Esta investigación (Quintero, Africano y Faria. 2008) responde a los siguientes factores: primero, plantea como pregunta ¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño laboral?, se basa en la teoría (Araujo y Leal 2007, p.140) citan en su investigación sobre la inteligencia emocional y el desempeño laboral a Stoner (1994) quien definió el desempeño laboral como la forma en que los empleados trabajan para alcanzar las metas comunes de forma eficiente y sujetos a unas reglas previamente establecidas. Lo que conlleva a pensar que la base de esta definición es la ejecución de las tareas de forma eficiente por parte de los empleados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y concluye que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización, comportamiento que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

El primer factor que influye es la satisfacción hacia el trabajo, el cual se entiende como el conjunto de sentimientos positivos o negativos por los cuales el empleado percibe su trabajo y que se refleja en sus actitudes. Otro factor es la autoestima, que se refiere al concepto que tiene el trabajador sobre sí mismo y sus capacidades, y el cual le va permitir adaptarse dentro de una organización y buscar un reconocimiento en el equipo de trabajo y generar satisfacción laboral, anteriormente descrita. (Quintero, Africano y Faria. 2008, p.40).

El trabajo en equipo es otro factor influyente en el desempeño laboral porque cuando los trabajadores se reúnen para conformar un equipo con el objetivo de satisfacer un conjunto de necesidades, se generan relaciones de cohesión y 06 uniformidad en los miembros mejorando el ambiente dentro de la organización. Otro factor es la motivación, el cual se entiende como la intensidad, dirección y persistencia que pone un individuo para cumplir un objetivo. Lo cual si se enlaza con la dinámica empresaria, este factor da la base del desempeño y controla que se cumpla o no una tarea. (Quintero, Africano y Faria. 2008, p.40).

## Conclusiones

- En síntesis es importante mencionar, que todos los tipos de clima mencionados son válidos y pueden ser de gran utilidad para determinada empresa. Pero el objetivo de mostrar estos tipos de clima, es que al momento de realizar las propuestas para responder la pregunta inicial de este ensayo, se pueda definir el tipo más efectivo para las empresas en general. Está claro que el clima organizacional de una empresa define las relaciones de los empleados con sus compañeros y con sus líderes, así como también la forma en que estos perciben el entorno laboral, entonces se puede definir el clima organizacional como un determinante del desempeño laboral de los empleados.
- Se encontró como implicaciones las siguientes: Esto hace que se aumente la rotación, el desempleo, el trabajo informal en las ciudades y en el campo social aparecen condiciones de pobreza, de violencia y de rechazo. Factores unidos así a una situación de crisis psicosocial que genera desesperanza y ruptura en las relaciones sociales, lo que afecta a las personas y por ende a las organizaciones. Alles, M (2000) manifestó en su libro que muchos países tienen un alto desempleo, personas sin hogar y por debajo del nivel de supervivencia. Siendo una paradoja que aunque el trabajo humano requiera de un mejor entorno laboral, muchos seres humanos no tienen trabajo ni el mínimo sustento. Según Alles, algunos factores que afectan la calidad de vida del trabajo son la seguridad en el puesto, las oportunidades de aprender y crecer en el trabajo, un clima positivo y un trabajo digno.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado se observa que las empresas dedican la mayor parte de su tiempo en crear alianzas, mejorar procesos, implementar nuevas estrategias que les permitan tener un buen posicionamiento en el mercado frente a las demás empresas del sector, y han dejado de un lado todo lo relacionado con el personal que labora en dicha empresa, las personas que dedican la mayor parte de su tiempo laborando, que entregan todo su amor y dedicación al trabajo para que dichas labores salgan de la mejor manera, en este caso los trabajadores sienten que no hacen parte de la organización, que no los están teniendo en cuenta para nada y por esos motivos se presenta disminución del desempeño y deserción laboral.

- En mi opinión, las empresas deben buscar la forma de responder a las situaciones organizacionales y sociales que se presentan, teniendo en cuenta que las organizaciones contribuyen con el desarrollo de un país de acuerdo a sus comportamientos en el mercado, su crecimiento, las relaciones interpersonales, las oportunidades de crecimiento profesional y personal para los empleados y por ende asegurar un desempeño óptimo dentro de la organización que a su vez asegure la calidad en los procesos de la misma.

## REFERENCIAS

(Peralta Gómez, "Descripción de la cultura organizacional y los valores de convivencia y responsabilidad social en un call center en bogotá (colombia)" Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte. N° 15., 2005)

(Alles , Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, 2000)

(Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. , 2006)

(Ernerto, 2007) Recuperado:

[http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf)

(García, M y Ibarra, L) Recuperado:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>

(INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS, 2007) Recuperado:

[https://www.google.com.co/search?q=Araujo%2C+M.+y+Leal%2C+M.+2007.+%E2%80%9CInteligencia+Emocional+y+Desempe%C3%B1o+Laboral+en+las+instituciones+de+Educaci%C3%B3n+Superior+P%C3%BAblicas.%E2%80%9D+Publicaciones+Universidad+Rafael+Belloso+Chacin+4.\(2\)+p.+132+%E2%80%93+147.&rlz=1C1KYPA\\_enCO616CO617&oq=Araujo%2C+M.+y+Leal%2C+M.+2007.+%E2%80%9CInteligencia+Emocional+y+Desempe%C3%B1o+Laboral+en+las+instituciones+de+Educaci%C3%B3n+Superior+P%C3%BAblicas.%E2%80%9D+Publicaciones+Universidad+Rafael+Belloso+Chacin+4.\(2\)+p.+132+%E2%80%93+147.&aqs=chrome..69i57.276j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.co/search?q=Araujo%2C+M.+y+Leal%2C+M.+2007.+%E2%80%9CInteligencia+Emocional+y+Desempe%C3%B1o+Laboral+en+las+instituciones+de+Educaci%C3%B3n+Superior+P%C3%BAblicas.%E2%80%9D+Publicaciones+Universidad+Rafael+Belloso+Chacin+4.(2)+p.+132+%E2%80%93+147.&rlz=1C1KYPA_enCO616CO617&oq=Araujo%2C+M.+y+Leal%2C+M.+2007.+%E2%80%9CInteligencia+Emocional+y+Desempe%C3%B1o+Laboral+en+las+instituciones+de+Educaci%C3%B3n+Superior+P%C3%BAblicas.%E2%80%9D+Publicaciones+Universidad+Rafael+Belloso+Chacin+4.(2)+p.+132+%E2%80%93+147.&aqs=chrome..69i57.276j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

(Romero, 2009) Recuperado:

[https://www.google.com.co/search?q=Romero%2C+F+y+Urdaneta%2C+E.+2009.+%E2%80%9CDesempe%C3%B1o+Laboral+y+Calidad+de+Servicio+del+Personal+Administrativo+en+las+Universidades+Privadas.%E2%80%9D+Publicaciones+Universidad+Rafael+Belloso+Chacin.+7+\(4\)+p.+66+%E2%80%93+79.&rlz=1C1KYPA\\_enCO616CO617&oq=Romero%2C+F+y+Urdaneta%2C+E.+2009.+%E2%80%9CDesempe%C3%B1o+Laboral+y+Calidad+de+Servicio+del+Personal+Administrativo+en+las+Universidades+Privadas.%E2%80%9D+Publicaciones+Universidad+Rafael+Belloso+Chacin.+7+\(4\)+p.+66+%E2%80%93+79.&aqs=chrome..69i57.254j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.co/search?q=Romero%2C+F+y+Urdaneta%2C+E.+2009.+%E2%80%9CDesempe%C3%B1o+Laboral+y+Calidad+de+Servicio+del+Personal+Administrativo+en+las+Universidades+Privadas.%E2%80%9D+Publicaciones+Universidad+Rafael+Belloso+Chacin.+7+(4)+p.+66+%E2%80%93+79.&rlz=1C1KYPA_enCO616CO617&oq=Romero%2C+F+y+Urdaneta%2C+E.+2009.+%E2%80%9CDesempe%C3%B1o+Laboral+y+Calidad+de+Servicio+del+Personal+Administrativo+en+las+Universidades+Privadas.%E2%80%9D+Publicaciones+Universidad+Rafael+Belloso+Chacin.+7+(4)+p.+66+%E2%80%93+79.&aqs=chrome..69i57.254j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8)