

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología

"Influencia Psicológica del Clima Laboral Sobre el Desempeño en el Trabajo de los Empleados del Área de Atención al Cliente en Vogue Corporation"

Presentado por:

Canales Amaya, Norma Lizeth CA01016
Castro Ayala, Karen Jemima CA9801
Gonzalez Muñoz, Rosa Adelina GM99049

Coordinador General de Proceso de Graduación:

Lic. Mauricio Evaristo Morales

Asesora:

Lic. Mariela Velasco

Para optar al grado de:
Licenciatura en Psicología

INDICE

Introducción

Planteamiento

Objetivos

Marco Teorico

Metodología

Análisis

Conclusiones

Recomendaci

Agradecimien

Agradecimiento

La diferencia entre alcanzar o no una meta radica en el esfuerzo.

La diferencia entre alcanzar o no el éxito radica en quienes nos rodean.

Por ello, quiero dedicar este logro a todas aquellas personas que me rodean y sin las cuales no podría haberlo logrado con éxito.

Quiero agradecer primeramente a Dios por guiar mis pasos e iluminar mi camino en todo momento. Por utilizar a esas personas que me instruyeron en cada etapa de mi vida para llegar a ser la persona que soy ahora.

Agradezco a mi Madre por haber creído en mi en todo momento. Por haber hecho su labor lo mejor que pudo; al ser madre, protectora, proveedora, amiga y siendo hoy mi inspiración y modelo a seguir para luchar en la vida.

Agradezco a mi hija Fabiola, quien sin saberlo se ha convertido en mi mayor motivación para poder dar lo mejor de mi en cada objetivo que me trazo y de esta manera enseñarle con el ejemplo.

Agradezco a mis amigos Luis y Esperanza porque en su corazón me consideran su hija mayor, instruyéndome y velando por mí en cada oración.

Agradezco a mis tíos Rubén e Irma y a todas aquellas personas que de forma desinteresada contribuyeron de una u otra manera en el alcance de esta meta.

Finalmente deseo agradecer al mejor de mis amigos, mi esposo, José Luis, quien me ha brindado su apoyo incondicional en todo momento, y con quien me alegra compartir este momento y muchos otros por venir...

A ellos y a todos los que de un modo u otro estuvieron conmigo

Norma Lizeth Canales Amaya

A Dios: Por permitirme culminar uno de los propósitos más importantes de mi vida.

A mis padres, hermano y hermanas: Quienes han sido mi modelo a seguir y, sobre todo, la inspiración y la fuerza que me ha guiado en este largo camino.

A mis amigos mas cercanos: Con quienes he compartido el sabor de los éxitos y fracasos, además de vencer todos los obstáculos en el camino a la cúspide de mi carrera.

Rosa Adelina Gonzalez

Agradezco a:

Dios Todopoderoso por regalarme la vida, salud y la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.

Mis Padres por inculcarme, orientarme y apoyarme en el camino de mi formación profesional

Mi amado esposo por apoyarme y acompañarme en el camino hacia alcance de esta meta.
Ing. Pedro Hernández, Gerente General de Vogue Corp. por permitirme aprender en su empresa, apoyando y facilitando este proceso

Keren de Alvarenga

Introducción

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

El desempeño laboral por su parte, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. El presente documento que lleva como título "Influencia del Clima Laboral sobre el Desempeño de los empleados del área de atención al cliente de Vogue Corp." Ha sido seleccionado como tema para el trabajo de grado debido a la importancia que la psicología ha adquirido en los últimos años en el ambiente laboral de nuestro país, es por esto, que en el capítulo I de este documento se presenta la justificación y objetivos del trabajo de grado, para proceder a la presentación de los antecedentes sobre la temática a nivel nacional e internacional, aspectos que son detallados en el Capítulo II. La metodología utilizada para la investigación, se detalla ampliamente en el capítulo III, en donde se incluyen: sujetos, métodos y procedimientos realizados. El capítulo IV permitirá al lector conocer los resultados de la investigación, así como también la comprensión de la influencia del clima en el desempeño laboral. Las conclusiones y recomendaciones podrá encontrarlas en el capítulo V

Planteamiento del problema

En la búsqueda de variables organizacionales que permitan marcar una diferencia, los expertos han concluido que a través del capital humano una empresa puede agregar valor a sus operaciones (Chiavenato, 1994; Goleman, 1999; Robbins, 2004). La idea que las personas constituyen el principal activo intangible para las organizaciones productivas se reitera majaderamente y sobrepasa hace tiempo los muros de las aulas universitarias y las publicaciones de los expertos académicos para hacerse parte del discurso de los propios empresarios, administradores, profesionales y técnicos de los más diversos ámbitos (PERCADE, 2004).

Sin embargo, para el mundo empresarial las personas y específicamente el comportamiento humano en la organización, continúa siendo un tema sin resolver. ¿Cómo modificar las actitudes del personal?; ¿Cómo lograr que la gente realmente trabaje en equipos?; ¿Cómo disminuir los conflictos que atentan contra la eficiencia?; ¿Cómo desarrollar liderazgos eficientes?; ¿Cómo motivar a la gente?; ¿Cómo hacer para que las intracomunicaciones sean funcionales y eficientes?; ¿Cómo lograr que las personas desarrollen un alineamiento estratégico con los objetivos de la empresa?; ¿Cómo llevar la “misión” desde el cuadro que cuelga en la pared al trabajo cotidiano de cada integrante de la empresa?... Éstas y muchas otras interrogantes son necesidades frecuentes en las organizaciones. Desafortunadamente la mayoría de las veces se construye respuestas intuitivas a estas preguntas y se toma decisiones basadas en percepciones subjetivas (Robbins, 2004). Ningún químico mezclaría un reactivo con otro sin medir con exactitud las cantidades o sin un acabado conocimiento de las fórmulas. Ningún contador intentaría adivinar una cifra que le falta en su balance sin antes buscarla en sus archivos. Ningún cirujano le abriría el esternón a un paciente para intervenir sobre un órgano sin antes leer los exámenes del laboratorio.

Considérese además que los elementos químicos, las operaciones contables y los procedimientos quirúrgicos, suelen tener un comportamiento bastante más conocido y predecible que el humano.

Probablemente en cualquiera de los tres ejemplos citados existe además una valoración social de la experticia de cada uno de los ámbitos de dominio profesional.

Por lo tanto un músico no intenta cuadrar el balance de una empresa, un constructor civil no practica una cirugía para extirpar un órgano ni un sociólogo opera explosivos en un

laboratorio. Sin embargo, todos o casi todos ellos tienen una opinión sobre el comportamiento humano. Cuestión que es natural, porque todos tienen la experiencia de ser personas. Por eso es necesario diferenciar conceptualmente una opinión, basada en la propia experiencia, de una conclusión, basada en el análisis de los datos provistos por métodos de aproximación sistemática y científica a la realidad (Kerlinger, 1988).

Si bien el comportamiento organizacional se ha definido como un campo interdisciplinario (Rodríguez, 1999; Robbins, 2004) en el que intervienen ingenieros, sociólogos, psicólogos, administradores y otros, el comportamiento humano es objeto de estudio de la ciencia llamada Psicología (Watson, 1913; Skinner, 1970; Catania, 1976; Franks 1991). La psicología, así como otras ciencias sociales, posee métodos de investigación reconocidos y válidos (Kerlinger, 1988) que le permiten observar el comportamiento de las personas y analizarlo a la luz de diversas variables asociadas al mismo, estableciendo relaciones funcionales entre la conducta de las personas y el ambiente en que ellas se encuentran (Skinner, 1970). A través del análisis descriptivo e inferencial de estas formulaciones es posible detectar problemas, desarrollar intervenciones, predecir el resultado más probable de una intervención y evaluar los procedimientos utilizados.

Así, el rol del psicólogo en la empresa pasa de ser un “técnico-psicometrista” que selecciona atributos o un “facilitador-gurú” que alienta a que todos se expresen, lloren y se abracen, a ser un asesor estratégico para la toma de decisiones en la organización. Así el esfuerzo que despliegue la empresa para llevar a cabo estas aplicaciones pasa de ser un gasto a ser una inversión, que no sólo se recupera sino que genera valor (Zapata, 2004).

Desde esta perspectiva el psicólogo organizacional puede transformarse en un gran aporte para la empresa: analizando el comportamiento en el sistema organizacional, descubriendo las variables organizacionales que se relacionen con mayor fuerza con

Las personas y desarrollando intervenciones sobre aquellos factores que sean factibles (económica y estructuralmente) de ser intervenidos y sean relativamente permeables a la influencia de la intervención.

Las evaluaciones de necesidades así como las evaluaciones de impacto constituyen procesos metodológicos complejos y costosos. Por lo mismo tampoco tiene sentido evaluar absolutamente todo. Parece más razonable que si la empresa desea desarrollar intervenciones que fortalezcan el comportamiento laboral funcional con sus objetivos y metas, se evalúe en aquellos factores organizacionales que se correlacionen con mayor fuerza con el comportamiento de las personas en el trabajo (Marchant, 2003).

Un punto de interés fundamental es determinar si el clima laboral conduce a un mejor desempeño

De lo anterior pudo inferirse que: mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor.

Si bien existían antecedentes teóricos y experimentales que apoyan esta moción, es objeto del estudio contar con una comprobación empírica de esta hipótesis, a partir de una observación de campo en la realidad nacional.

Partiendo de lo anterior como confirmación de la importancia de la intervención del psicólogo en las organizaciones, el presente documento pretende describir y destacar en que consiste la investigación a llevar a cabo como trabajo de graduación.

La importancia de esta investigación recae en el hecho de que es necesario no solo buscar los beneficios organizacionales, sino que además considerar las necesidades de los empleados, ya que al final se tornaran en beneficios cuantificables para ambos. Este es un tema que ha sido poco explorado en nuestra sociedad a pesar de ser una necesidad tangible en las empresas salvadoreñas, por ello la trascendencia académica de esta investigación radica en que servirá de pauta para la realización de programas de desarrollo empresarial dirigidos a la mejora de la calidad de vida laboral, generando efectividad en las organizaciones.

Objetivos

GENERAL

*Conocer la influencia que ejerce el clima laboral sobre el desempeño de los empleados del área de servicio al cliente.

ESPECÍFICOS

*Conocer el desempeño actual de los empleados del área de servicio al cliente

*Conocer el clima laboral actual de los empleados del área de servicio al cliente

*Indagar como el tipo de liderazgo empleado influye en el desempeño.

*Indagar de qué forma la calidad de las relaciones interpersonales afecta el desempeño laboral.

*Determinar de qué manera la organización del trabajo incide en la efectividad del desempeño laboral

*Explicar de qué forma las condiciones físicas del área de trabajo incide en el desempeño laboral.

*Determinar como la auto percepción que el empleado tiene del clima laboral influye en su desempeño.

Marco teórico

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES

Durante la revolución industrial, el trabajo humano se consideró casi como una prolongación de la máquina, el aporte humano se asumió como una aplicación subordinada de músculos y esfuerzos físicos rutinarios, totalmente determinada por los tiempos necesarios para producir. Así, la revolución industrial necesitó de una "administración científica", cuyos principios indicaban cómo aumentar la productividad.

Taylor citado en Boyett y Boyett (1999) sostenía "...en nuestro sistema se le dice minuciosamente al trabajador qué ha de hacer y cómo; y cualquier mejoría que él incorpora a la orden que se le impone, es fatal para el éxito".

Al trabajador se le especializó en un determinado número de tareas, muy simples, rutinarias y repetitivas, las cuales podían ser llevadas a cabo por cualquier persona, sin capacitación previa. Para la organización, no tenía ninguna relevancia el conocimiento y experiencia que el trabajador obtenía en el desarrollo de sus funciones. Entonces, durante la economía industrial, el trabajo fue subordinado a la organización técnica de la producción. Bajo el paradigma de la división por tarea y operaciones, fue racionalizada al máximo la intervención humana, despojándola de su aporte intelectual y cognoscitivo.

En este sentido la tendencia a minimizar el aporte humano al trabajo, pronto ocasionó las primeras dificultades. Al separar las funciones de diseño, planificación y ejecución del proceso, era inevitable recurrir a prescripciones detalladas del trabajo a realizar, lo cual dio origen a un conflicto entre el trabajo prescrito y el trabajo realmente ejecutado: el trabajador normalmente intervenía solucionando problemas, optimizando actividades críticas, aplicando la experiencia para prevenir errores recurrentes. En resumen, se violaba las reglas de los manuales de producción.

Por otra parte, la excesiva preocupación por la rapidez, los tiempos y los movimientos llevó a la fatiga, el agotamiento, y se tocó techo en el incremento de la productividad. (Boyett, y Boyett, 1999)

Al estallar la Segunda Guerra Mundial y la súbita muerte de Münsterberg creó un vacío científico que solo fue rescatado por los Estados Unidos de América. El énfasis primario de los primeros trabajos en la Psicología Industrial se dirigía a las ventajas económicas que se podían lograr aplicando las ideas y métodos de la Psicología, a problemas de los negocios y la industria.

Los líderes de los negocios comenzaron a emplear psicólogos, y algunos psicólogos comenzaron a realizar investigaciones aplicadas. Sin embargo, la Primera Guerra Mundial desplazó éstas investigaciones hacia aspectos bélicos. Aunque el impacto de la Psicología en el esfuerzo de la guerra no fue sustancial, el proceso mismo de otorgar tal reconocimiento y autoridad a los psicólogos dio un gran impulso a la profesión.

Después de la guerra hubo un gran auge en el número de empresas de consultoría y oficinas de investigación psicológica. El nacimiento de estas agencias impulsó la llegada de la nueva era de la Psicología del Trabajo. (Muchinsky, 2002)

La Psicología aplicada emergió de la guerra como una disciplina reconocida. La sociedad comenzaba a darse cuenta de que la Psicología industrial podía resolver problemas prácticos. En 1924 comenzaron una serie de experimentos en la fábrica Hawthorne, de la Western Electric Company, aunque al inicio parecían tener una importancia científica menor, se convirtieron en clásicos de la psicología industrial. El estudio original intentaba hallar la relación entre la iluminación y la eficiencia. Los investigadores instalaron varios juegos de luces en salas de trabajo donde se producía equipo eléctrico. En algunos casos la luz era intensa; en otros, fue reducida hasta el equivalente a la luz de la luna. Para

sorpresa de los investigadores, la productividad parecía no guardar relación con el nivel de iluminación. La productividad de los obreros aumentaba, aunque la iluminación disminuyera, aumentara o se mantuviera constante. Los resultados del estudio fueron tan raros que los investigadores lanzaron hipótesis sobre otros factores responsables de la productividad. En este sentido el resultado más relevante lo fue el fenómeno denominado efecto Hawthorne este fenómeno de cambio de conducta que sigue al comienzo de un tratamiento novedoso, con retorno gradual al nivel anterior de conducta según desaparece la novedad.

Esta etapa de la Psicología industrial terminó con la conclusión de los estudios Hawthorne, y que coincidían con el estallido de la Segunda Guerra Mundial.

Para esta época los psicólogos industriales habían estudiado los problemas de selección y colocación de empleados, y habían refinado sus técnicas considerablemente. Walter Bingham dirigía el comité asesor de clasificación de personal militar que se había formado como respuesta a las necesidades de clasificación y entrenamiento del ejército. Una de las primeras misiones del comité fue desarrollar una prueba que pudiera clasificar a los nuevos reclutas en cinco categorías, basándose en sus habilidades para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. La prueba desarrollada fue la Army General Classification Test, AGCT (Prueba General de Clasificación del Ejército).

Los psicólogos también trabajaron en el desarrollo y utilización de la prueba de estrés situacional, un proyecto emprendido por la U.S. Office of Strategic Services, OSS (Oficina de Servicios Estratégicos de Estados Unidos) Murray y Mackinson, 1946 en Muchinsky, Paul M. (2002).

Durante la guerra, la Psicología industrial se utilizó también en la vida civil. El uso de pruebas de empleo en la industria aumentó considerablemente. La industria descubrió que muchas de las técnicas de los psicólogos industriales eran útiles, sobre en las áreas de selección y capacitación, así como diseño de maquinarias, y los líderes de la industria se interesaron en especial en la aplicación de la Psicología Social.

Cada una de las dos guerras tuvo un gran impacto en la Psicología Industrial, pero de una manera algo diferente. La primera Guerra Mundial contribuyó a formar la profesión y le otorgó aceptación social. La segunda Guerra Mundial ayudó a desarrollarla y refinarla. La siguiente época entre 1946 y 1963, en la historia de la Psicología Industrial fue testigo de

la evolución de la disciplina en subespecialidades, y del logro de niveles elevados de rigor científico y académico.

Durante este momento más colegios y universidades comienzan a ofrecer cursos de Psicología industrial y pronto se otorgan grados científicos en la especialidad. La división de la Asociación Americana de la Psicología (APA, por sus siglas en inglés) fue creada en 1946. Como cualquier disciplina en desarrollo, comenzaron a cristalizarse subespecialidades interesantes y la Psicología industrial se separó. Aparecieron nuevas revistas, junto con nuevas asociaciones profesionales. La Psicología aplicada a la ingeniería nacida durante la Segunda Guerra Mundial, fue reconocida como un área separada y entró en un periodo de crecimiento desde 1950 a 1960. Debido principalmente a la investigación realizada junto con las industrias de defensa. (Muchinsky, 2002)

La herencia de la Psicología aplicada a la ingeniería era una mezcla de psicología experimental e industrial. Posteriormente los investigadores prestaron más atención a las influencias sociales que afectaban la conducta dentro de las organizaciones. La Psicología aplicada a la ingeniería era una fusión de psicología experimental e industrial; la conducta organizacional era una mezcla de psicología industrial y social. Esta combinación de disciplinas era saludable, pues redujo el empleo de medios estrechos, comunes, para enfocar complejas investigaciones.

Hacia fines de los cincuenta y principios de los setentas, la nación estadounidense fue influenciada por lo que se denominó el “movimiento de derechos civiles”. En este sentido, se tornó más sensible a la situación deplorable de las minorías a las que sistemáticamente se les había negado igualdad de oportunidades en diferentes ámbitos de la vida, que incluían vivienda, educación y empleo. Hacia 1978, el gobierno de este país, había esbozado un conjunto uniforme de líneas directivas obligatorias para los empleadores. Se ordenó legalmente a las compañías demostrar que su test de empleo no discriminaba de manera uniforme a grupos minoritarios. Además, las normas gubernamentales nuevas no se limitaban solo a pruebas de lápiz y papel, o a la función de selección de personal: abarcaba todos los procedimientos (entrevistas, pruebas, modelos de solicitud) utilizados para adoptar todo tipo de decisión de personal (selección, colocación, promoción, baja, entre otros). En este sentido la Psicología tenía que servir a do

s autoridades. La primera es aquella a la que sirven todas las disciplinas: la realización del trabajo de alta calidad, sea mediante investigación científica o prestando servicios a clientes. La segunda autoridad era la vigilancia y la evaluación del gobierno.

Por otro lado, la Psicología ha demostrado suficientemente el papel instructivo y formativo que juegan los errores o los conflictos en el conjunto de procesos cognitivos, además del estímulo que éstos suponen para el correcto desarrollo psíquico y social del individuo. (Galindo, 1999)

El trabajo ocupa la mayor parte del tiempo y representa un espacio de primer orden para la realización completa de las personas. La psicología aplicada al campo de las relaciones humanas se ocupa de cómo realizar adecuadamente la actividad laboral, de manera que se pueda crear un estilo que sea más eficaz para desarrollar las funciones de organización de la gestión en materias tan variadas como las propias de asesoramiento, de representación, de administración laboral, de mediación o de estudio e investigación. (Carbó, 1999)

Como la Psicología en general, la Psicología del trabajo es una ciencia diversificada, que contiene varias subespecialidades. Las actividades profesionales de los psicólogos del trabajo pueden dividirse en seis campos generales:

- Selección y colocación. Se desarrollan métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. También se ocupan de la colocación de empleados, a fin de identificar aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades individuales.
- Capacitación y desarrollo: identifica las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto de trabajo. Los psicólogos que trabajan en este campo deben diseñar las formas para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han sido exitosos.
- Evaluación del desempeño: este es el proceso de identificación de criterios o normas para determinar qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo. Incluye mejoras de habilidades técnicas, programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz.
- Ergonomía: la ergonomía es un campo multidisciplinario que abarca a los psicólogos del trabajo. Se dedica a diseñar herramientas, equipo y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. Los psicólogos del trabajo en este campo, usan conocimientos

derivados de la fisiología, la medicina industrial y de la percepción para diseñar sistemas de trabajo que puedan ser operados eficientemente por los seres humanos.

- **Desarrollo de la Organización:** es el proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. Los psicólogos del trabajo que trabajan en este campo están sensibilizados con el amplio conjunto de factores que influyen sobre la conducta en las organizaciones.

- **Calidad de la vida laboral:** los psicólogos del trabajo que laboran en este campo se ocupan de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva. Pueden estar involucrados en el rediseño de puestos de trabajo para darles más contenido y que sean más satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida laboral de alta calidad contribuye a una productividad mayor de la organización y a la salud emocional del individuo.

Nuevas formas de obtener mejores desempeños en los trabajadores comenzaron a aparecer. Factores como condiciones ambientales, motivación y liderazgo adecuados explicaban parte importante del desempeño y resultados obtenidos.

Así, el concepto "taylorista" del trabajador como "haragán controlado", se pasó a otro en donde era completamente posible que los individuos pensarán y actuarán en favor de mejores resultados.

De la mano de la nueva era de la información y el conocimiento, cambió también la concepción del trabajo. Hoy es entendido como el aporte para lograr los objetivos de la organización. Las metodologías actuales de análisis del trabajo más que preocuparse por las tareas, se centra en descifrar y establecer cuál es el aporte del trabajador al logro de los objetivos de la organización.

En suma, la Psicología como disciplina se compone de muchas áreas especializadas. Una de ellas es la Psicología del trabajo, que consta de varias subespecialidades. Aunque algunas de estas subespecialidades se superponen o complementan, muchas se diferencian claramente entre sí. Por lo tanto, la Psicología del trabajo no es tampoco una disciplina única, es una mezcla de subespecialidades unidas por su preocupación por las personas en el trabajo. (Muchinsky, 2002)

En resumen, en la actualidad existe una revalorización del trabajo humano, que se puede caracterizar en:

- La importancia concebida al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza.
- Importancia de saber relacionarse con las personas en el lugar de trabajo.
- Múltiples interacciones entre personas y equipos que facilitan el quehacer.
- Importancia de la capacitación y todo tipo de acciones educativas.
- Diseño de mecanismos de reconocimiento y valoración de las capacidades demostradas en el trabajo.

Sin embargo, la sociedad occidental tiende a vivir con aceleración y a reducir el tiempo que las actividades necesitan, lo cual provoca un efecto angustioso de precipitación y de conflicto interpersonal. El ambiente interno en que se encuentra

la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor

o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en

que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

En este sentido, es imperativo atender este y otro tipo de aspectos derivados del contexto laboral en el que la persona se encuentra a través de la disciplina de la Psicología laboral. Y serán precisamente los aspectos que se encuentran estrechamente ligados con el comportamiento del individuo inmerso en una organización y los resultados que este de a la organización los que sean objeto de estudio de esta disciplina.

2. CLIMA LABORAL

2.1 ANTECEDENTES

Las primeras alusiones al término clima se encuentran en Lewin, Lippit y White (1939) Fleishman (1953) , Argyris (1958), quienes veían el clima como un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización.

El Clima como un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización se origina y desarrolla en las interacciones de los individuos y el entorno de la organización.

Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones.

Las percepciones compartidas que los individuos de una organización determinada tengan de ella, respecto del trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales, y las diversas regulaciones que afectan a dicho trabajo”

(Rodriguez 1992)

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

A FIN DE COMPRENDER MEJOR EL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL ES NECESARIO RESALTAR LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

2.2 DEFINICIONES

Desde que el tema despertara interés de los estudiosos se le ha llamado de diferentes maneras: encontramos términos como; atmósfera, ambiente, clima, entre otros .A continuación se detallan diferentes definiciones que permitirán una mejor comprensión al lector.

Definición de CLIMA LABORAL

Primeramente debemos distinguir dos sentidos diferentes de clima:

Por una parte el clima en sentido meteorológico que entendería el clima como: el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del “tiempo que hace”, sino de las peculiaridades del “tiempo que predomina” en una zona o lugar.

La segunda acepción del concepto de clima se refiere a su dimensión o sentido psicosocial. Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones de clima:

*“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de

contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características". (Forehand y Gilmer, 1965)

*"Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización". (Nicolás Seisdedos)

*Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

*Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta.

*Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

*En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler,1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p.181).

*El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler,1993) definieron el clima como "... la opinión que el empleado se forma de la organización". (p. 182).

*El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler,1993) para ellos el clima son"... los efectos subjetivos

percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (p.182).

*Water (citado por Dessler,1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como ".. las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura" (p.183).

Sin embargo, estas definiciones resultan demasiado largas y complejas por eso se propone la siguiente:

Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.
(Alexis P. Goncalves)

2.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Otro grupo de características es el que considera que el clima se compone de:

- Autonomía / Conflicto
- Relaciones sociales / Estructura
- Calidad de recompensa / retribución
- Relaciones rendimiento / retribución
- Motivación / Polarización del estatus (acentuación de los límites intermiembros)
- Flexibilidad / innovación
- Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros

Frecuentemente el concepto de clima laboral se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad.

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." (Phegan, 1998, p. 13).

La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa.

Para comprender la importancia del tema propuesto en este trabajo de investigación, se debe aclarar la diferencia entre cultura y clima organizacional

2.4 DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

Clima: Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran sicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

Cultura: Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de

organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

Clima organizacional: El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel

Cultura organizacional: La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

En resumen, hay que establecer la diferencia entre cultura y clima. Ambos conceptos afectan al rendimiento profesional y ambos tienen su base en procesos y comportamientos comúnmente aprendidos, pero el clima tiene una "labilidad" que no tiene la cultura. Es, el efecto que una cultura empresarial, filtrada a través del liderazgo tiene en un momento determinado sobre los empleados. El clima tiene, así un carácter temporal mientras que la cultura posee un carácter más duradero.

2.5 Eficacia Organizacional.

Se ha podido visualizar a lo largo del capítulo que la cultura y clima organizacional determinan el comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia definida por Chiavenato (1994) es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible (p. 28).

Por otro lado, el ya mencionado autor define la eficacia como: "... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos ..." (p. 29); "... la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita..." (p. 33). "La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)". (p. 33).

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consisten cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (1993) como " ... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades" (p. 20). El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (1994) es "... un animal social... posee la tendencia a la vida en sociedad y a parti

Metodología

TIPO DE INVESTIGACION:

Debido a que se trata de establecer la relación existente entre el clima laboral y el desempeño de los empleados en el área de atención al cliente, la investigación a realizar será de tipo CORRELACIONAL, con el objetivo de comprobar la hipótesis:

“Para que cada empleado se desempeñe óptimamente es necesario desarrollar y fortalecer un clima laboral adecuado que aporte una influencia positiva a cada uno.”

Para lo cual fue necesario identificar en primer lugar las variables, descritas a continuación: (ver trabajo impreso)

Para determinar la influencia del clima laboral sobre el desempeño en el trabajo, se realizo una investigación diagnóstica, la cual se desglosa de la siguiente manera:

SUJETOS

Se contó con una muestra de 50 sujetos de ambos sexos, empleados del área de atención al cliente de Vogue Corp. , siendo sus edades entre 18 – 40 años los cuales además debieron tener seis meses como mínimo de laborar dentro de la empresa, así como también se tomaron como muestra solo aquellos que cumplían con los siguientes criterios:

*Que las funciones de su puesto de trabajo implicasen como mínimo un 50 % de contacto con el público.

*Que la función o labor fuera en conjunto con sus compañeros de trabajo, y con 2 puestos más.

Se considera necesario destacar que gran parte de la muestra posee responsabilidades familiares, así como también que en su mayoría son jóvenes o adultos jóvenes.

INSTRUMENTOS

*Guía de Observación: Cuya presentación incluye: membrete, indicaciones, objetivo, aspectos generales en los que se incluye puesto y sexo del empleado y específicos divididos en cuatro áreas que son: Espacio físico, recursos materiales, relaciones interpersonales, supervisión y estimulación (Ver anexo 1).

*Serán tres escalas tipo likert ?

*escala de auto percepción del clima: Cuya presentación incluye: membrete, indicaciones, objetivo, datos generales y datos específicos que se divide en seis áreas que son: Comunicación, grupo de trabajo, condiciones de trabajo y recursos, oportunidades de carrera y desarrollo profesional, competencia supervisoria, compensación y

reconocimiento, las cuales evaluaron la auto percepción de cada uno de los empleados con respecto al clima laboral (Ver anexo 2).

*Escala para evaluar el desempeño laboral: Cuya presentación esta a nivel de software y contiene 16 áreas que evalúan aspectos como: puntualidad, disciplina, actitud ante las órdenes, asistencia, entre otros (Ver anexo 3).

*Encuesta de Satisfacción del Cliente: Cuya presentación consta de membrete, objetivos, indicaciones y diez ítems que miden la satisfacción del cliente y un espacio para comentarios (Ver anexo 4).

PROCEDIMIENTO

Para la realización de la investigación se llevo a cabo una serie de actividades las cuales están divididas por fases, descritas a continuación:

Primeramente se realizo la fase denominada “Elección del tema”, dicha fase consiste en describir las variables a investigar, todo con el objetivo de mantener una Visión clara, así como una guía a seguir en el procedimiento de investigación.

Como segundo paso fue necesario realizar una “Búsqueda de información relacionada al tema” con el objetivo de mantener una base teórica de la investigación y que sustentase o refutase la hipótesis de una manera mas objetiva, esta búsqueda de información se guió por las variables planteadas en el tema y su relación entre si.

A continuación se elaboro una “lista de posibles instituciones”, contemplando acá instituciones del sector público y privado, las cuales podían brindar la oportunidad de hacer uso de su recurso humano, y sobre todo de un tiempo máximo de un año.

El cuarto paso fue la “Reunión con el coordinador de proceso de grado”, con el objetivo de mantener una comunicación que guiese el trabajo de investigación, así como obtener los

lineamientos necesarios para hacer uso óptimo del tiempo y recursos de la empresa utilizada como muestra, manteniendo una concepción clara de la información, proporcionando al final una investigación útil a la población universitaria, profesional y empresarial.

Luego de la reunión antes mencionada se realizó la “Elaboración del perfil del proyecto”, plasmando el tema ya conformado, la definición de las variables, hipótesis a comprobar o refutar, justificación, objetivos planteados para la investigación, metodología a emplear y una propuesta de cronograma, el cual plantea una fecha tentativa para cada actividad.

Posterior a la elaboración del perfil del proyecto se hizo “La Presentación y corrección de perfil del proyecto al asesor” el cual tuvo la responsabilidad de servir como primer filtro objetivo del procedimiento e información que se tenía hasta el momento del tema propuesto.

Como octavo paso se hizo “la Presentación y aprobación de perfil al coordinador de proceso de grado” esto con el objetivo de mantener una concepción clara y objetiva al momento de presentar dicho proyecto a la institución que serviría como muestra a la investigación.

Un paso muy importante fue “la elaboración de instrumentos diagnósticos” a utilizar en el estudio, es necesario aclarar que dichos instrumentos fueron validados por instituciones o profesionales que realizaron investigaciones relacionadas al tema propuesto. La elección de los instrumentos se hizo en relación a las variables, así como también aquellos que facilitaron el análisis e interpretación de los resultados, manteniendo objetividad al momento de concluir con la investigación.

Realizados los pasos anteriores se realizó de manera simultánea la “Elaboración, presentación y corrección de proyecto de tesis al asesor” y la “Presentación y aprobación de proyecto al coordinador de proceso de grado”, la aprobación del proyecto dio pauta para iniciar la “Recolección de información”, que en ese momento fue bibliográfica y aun más profundizada que la adquirida anteriormente, esto constituyó el marco teórico que sustenta de manera objetiva la selección y aplicación de instrumentos, así como la interpretación de los resultados obtenidos.

Posteriormente se procedió a la “recolección de la información” por medio de los instrumentos. Como primer paso se procedió a evaluar el clima laboral en la organización, para ello se utilizó una encuesta que se le proporcionó a todos los sujetos que serían parte de la muestra, para esto se contó con una semana. Al mismo tiempo, se procedió a utilizar la guía de observación, con la cual el observador pudo conocer otros aspectos acerca del clima dentro de la empresa. El siguiente paso fue la evaluación del desempeño de cada empleado, y debido a que esta prueba fue presentada a nivel de software, se contó con una semana para que cada empleado de forma individual contestara el instrumento cuya duración oscilaba entre 7 y 10 minutos. De forma simultánea se procedió a recolectar la información por parte de los clientes utilizando la encuesta elaborada para este objetivo, este proceso tuvo una duración de 5 días. A la vez se utilizó la encuesta de motivación la cual se presenta en forma de software, y se presentó únicamente a las jefaturas de los departamentos que se tomaron como muestra, para llenar cada instrumento se requería de 6 a 10 minutos, teniendo este proceso una duración de tres días.

Luego de implementados todos los instrumentos se procedió a la “evaluación, análisis e interpretación de los resultados”.

Teniendo todos los resultados, se realizó “la entrega de borrador de informe final al coordinador del proceso” considerándose este paso uno de los más importantes debido al manejo profesional de todas las herramientas o instrumentos empleados y con los cuales se espera una aproximación diagnóstica y logro de los objetivos planteados en la investigación.

Como última fase se realizó la “Depuración del informe final”, “Entrega y revisión de informe final” y “Defensa del trabajo de investigación” concluyendo un producto que se espera sea útil a futuras investigaciones, así como también la inquietud de profundizar e implementar a futuro los resultados obtenidos.

RECURSOS

MATERIALES

*Hojas de papel bond

*Impresiones

*Fotocopias

*Lápiz, lapiceros

*Computadora

*Diskets , CD`s

*etc.

HUMANOS

*Coordinador de proceso de grado: Lic. Evaristo Morales

*Asesora de proceso de grado: Licda. Mariela Velasco

*Estudiantes en proceso de grado

*50 empleados del área de atención al cliente de Vogue Corp.

Análisis de los resultados

La forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Likert en su teoría menciona que "***el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales***".

Tomando como base lo anterior a continuación se describe la población encuestada desglosándose de la siguiente manera:

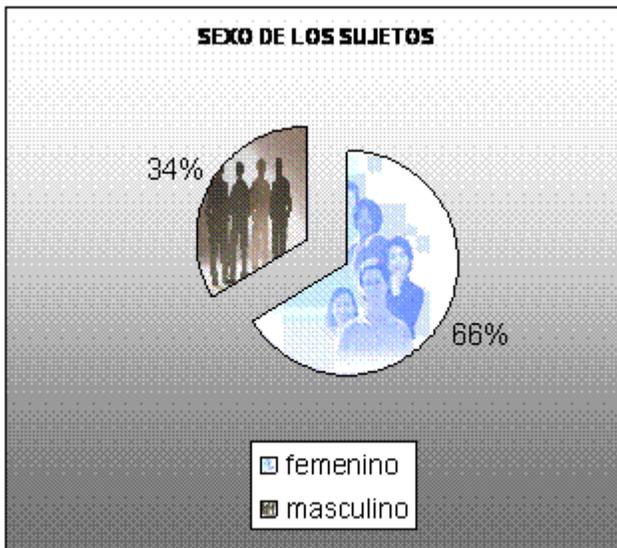
Tabla 1. NUMERO DE EMPLEADOS POR DEPARTAMENTO DEL AREA DE ATENCION AL CLIENTE

Departamento de Nuevos Ingresos de Distribuidores	5 Empleados
Departamento de Administración	4 Empleados
Departamento de Operaciones	8 Empleados
Departamento de Telemarketing	2 Empleados
Departamento de Ventas	22 Empleados
Departamento de Cobros	9 Empleados

Grafico 1.

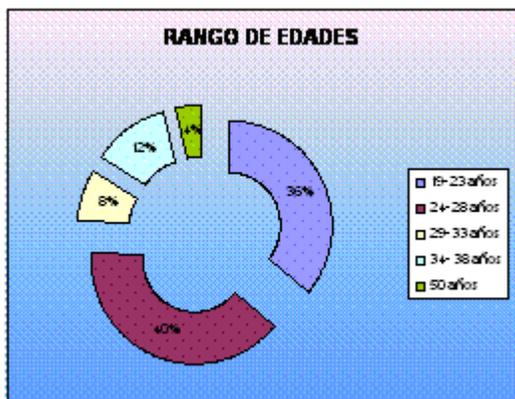


La tabla y el gráfico anterior nos indican la cantidad de empleados en cada departamento del área de atención al cliente. Lo que muestra evidentemente que la mayoría de empleados están en el departamento de ventas, y el resto de la muestra está distribuido en departamentos vinculados con éste



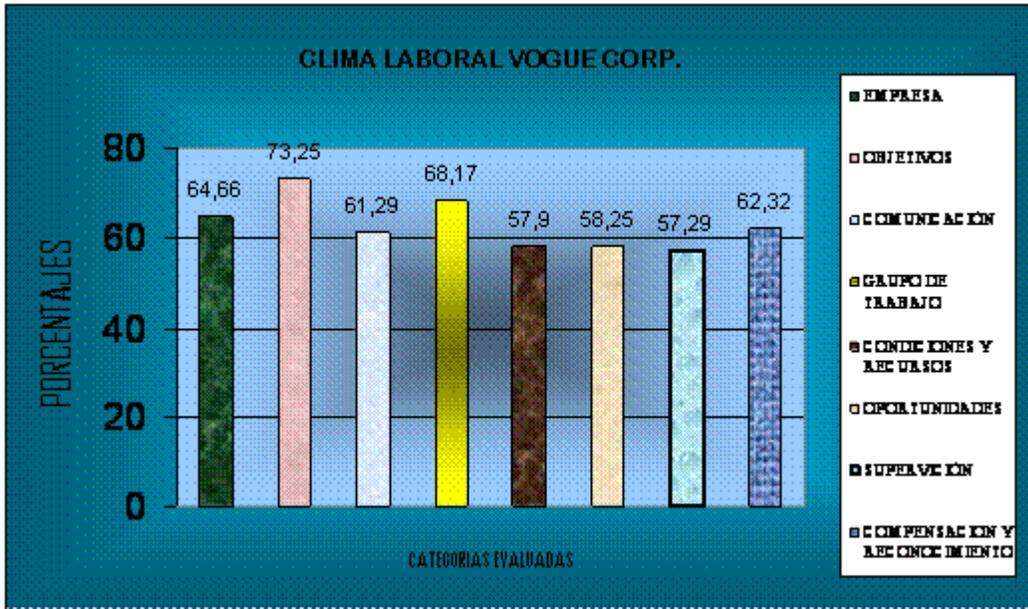
En este gráfico podemos observar que un 66% de la muestra pertenece al sexo femenino, mientras que un 34% de las personas encuestadas son del sexo masculino. Esta diferencia

se debe a que la empresa seleccionada su giro comercial es la venta de cosméticos y productos de belleza, de ahí que el área de atención al cliente esta en su mayoría compuesto por mujeres



El grafico anterior nos muestra las edades de los sujetos encuestados, un 40% esta entre las edades de 24 a 28 años, en un 36% se ubican las edades entre 19 a 23 años, esto debido a que por órdenes de gerencia general el Departamento de Recursos Humanos debe reclutar y contratar personal no mayor de 28, debido a que uno de los requisitos de contratación es que el personal para tal área sean bachilleres a excepción de las jefaturas. Se puede observar que únicamente el 24% oscila entre las edades de 29 a 50 años.

Tomando como base la teoría de Likert a continuación se describen los resultados obtenidos de la evaluación del clima



El gráfico anterior detalla a nivel general los resultados más representativos de cada una de las áreas evaluadas del clima laboral. De acuerdo a lo sugerido por Alexis P. Goncalves al definir al clima laboral como: **Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.** Para esta investigación se consideraron ocho variables que son: Generalidades de la empresa, Objetivos, Comunicación, Trabajo de Grupo, Condiciones de trabajo y recursos, Oportunidades de carrera y desarrollo profesional, competencia supervisora y compensaciones y reconocimientos.

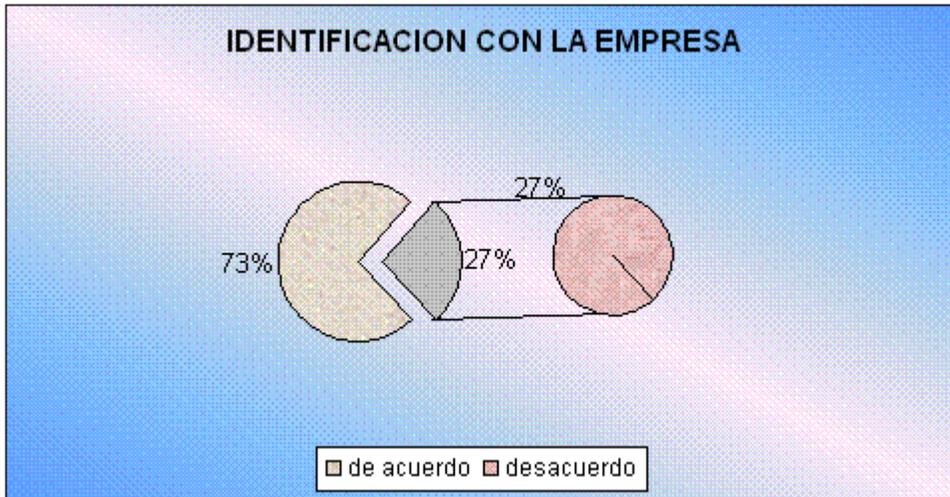
Tabla 2 EL EMPLEADO CONSIDERA LA EMPRESA

DE ACUERDO	DESACUERDO
34.66%	35.34%



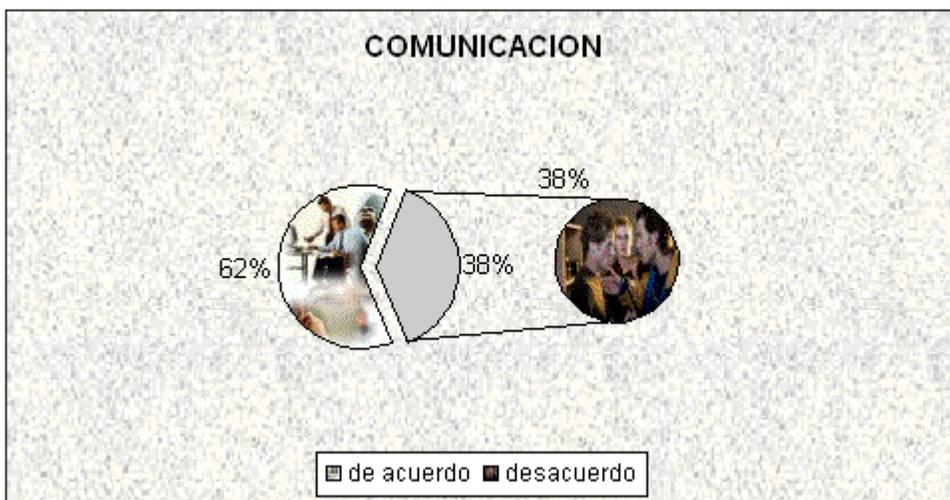
Se infiere que los empleados en Vogue Corp. Perciben la organización de la siguiente manera: Se prioriza lo relacionado a **generalidades de la empresa** en donde se consulta aspectos como si se considera un buen lugar para trabajar y si se recomendaría a algún familiar o amigo para trabajar en la organización y, el 64.66% considera que si es buen lugar para trabajar y que podrían recomendar a algún amigo o familiar para formar parte del equipo Vogue, mientras que el 35.34% considera que no es un buen lugar y que no recomendarían a una persona para laborar allí, siendo esto un indicador desmotivante debido a que si alguien no le parece un buen lugar jamás podría hablar o hacer sobresalir a su propia empresa con personas ajenas a la empresa. Shiel y Martin sostienen que el ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en el recurso humano debido a que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

DE ACUERDO	DESACUERDO
62%	38%



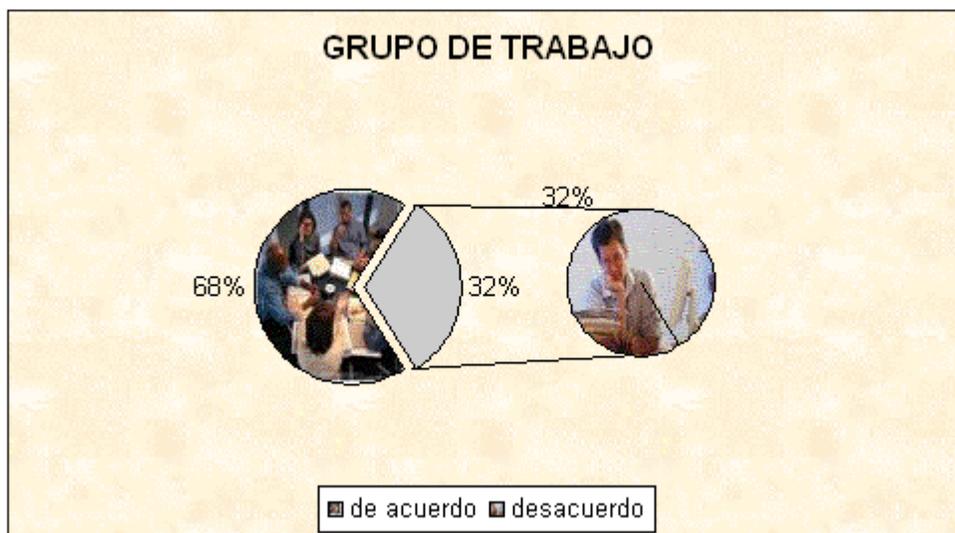
Retomando otro aspecto se obtuvo la mayor puntuación del instrumento con respecto al **conocimiento de objetivos organizacionales**, lo que nos indica que un 73.25% de los empleados, están familiarizados con los objetivos y por ello se identifican con la misión y visión de la organización lo que genera compromiso por parte del empleado. Mientras que el 26.75% no están familiarizados con los objetivos de la organización ya que Vogue Corp. Posee un alto índice de rotación de personal lo que genera un constante ingreso de personal nuevo.

DE ACUERDO	DESACUERDO
62%	38%



En el **área de la comunicación** el puntaje obtenido fue de 61.29% lo que indica que está dentro del promedio, mas no aceptable o beneficioso para el clima laboral, ya que los empleados conocen a donde pueden acudir en caso de dificultad y existen los medios adecuados para informarle de los cambios en la organización como por ejemplo el correo electrónico interno, la cartelera informativa en el área del comedor, un 38.71% considera que los medios de comunicación no son los adecuados. De acuerdo a los resultados proporcionados por la guía de observación se determinó que si bien es cierto que el empleado conoce a donde debe acudir y es informado a tiempo no siempre hacen uso de estos mecanismos para transmitir la información que poseen para mantener un clima agradable, siendo distribuida la información por sub - grupos quienes dan su propia interpretación a ésta.

DE ACUERDO	DESACUERDO
68%	32%



Con **relación al trabajo de grupo** (relaciones interpersonales) el puntaje obtenido fue de 68.17% esto implica que hay capacidad de trabajar en equipo, mas no disponibilidad, de formar lazos no solo laborales sino de confianza, mientras que un 31.83% dijeron que no se trabaja en conjunto para resolver los problemas y sus puntos de vista no pueden ser expresados en presencia de sus compañeros, estos puntajes en donde predomina la opinión de buen trabajo en equipo es por que las personas consideraron únicamente los

sub- grupos a los que pertenecen , mientras que el 31.83% aportó de manera objetiva considerando a todo el departamento al que pertenecen, lo que a través de la observación se comprueba como un déficit para el buen desempeño de los empleados, ya que las inadecuadas relaciones interpersonales afectan a dicho desempeño, esto es una de los aspectos mas importantes debido a que posee una gran connotación psicología en los empleados, de sentirse excluidos de los demás sub-grupos de la empresa, dificultando el trabajo en equipo necesario para obtener una mejor satisfacción en su ámbito de trabajo.

DE ACUERDO	DESACUERDO
68%	32%



En cuanto a las **condiciones de trabajo y recursos** se obtuvo que un 57.90% considera que cuenta con herramientas, equipo y materiales necesarios para llevar a cabo su trabajo considerándose un porcentaje muy bajo para la cantidad de personal que labora en el área de atención al cliente, este pequeño porcentaje evalúa el ambiente físico agradable, pero esto está en oposición al criterio de limpieza e iluminación, debido a que un 42.10% de la muestra dijo no sentirse satisfecha con el espacio físico de algunas áreas, esto hace que el trabajo sea incómodo y por ende que exista un menor rendimiento. Debemos recordar que una de las dimensiones a considerar en el estudio del clima es el ambiente físico, el cual incide directamente en el desempeño laboral

DE ACUERDO	DESACUERDO
58%	42%



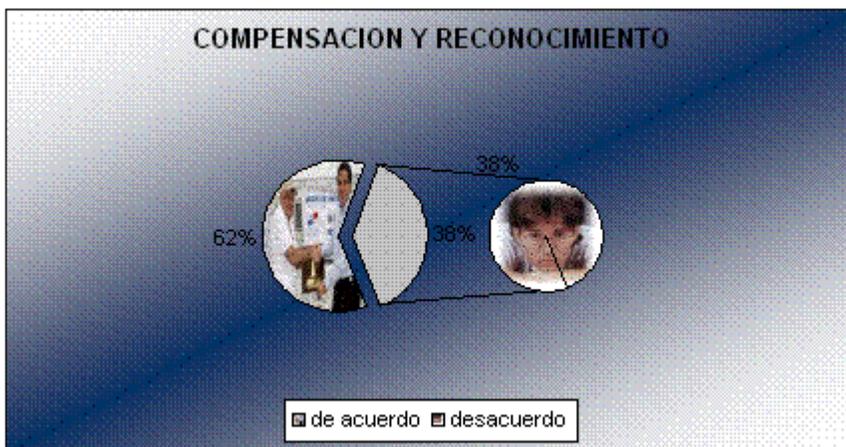
En el área de ***oportunidad de carrera y desarrollo profesional*** el porcentaje es de 58.25%, puntaje que está cercano al promedio y puede explicarse debido a que los empleados mencionan que a pesar de recibir capacitaciones de mejoramiento y desarrollo profesional, la empresa no cuenta con una cultura de promoción interna, por lo tanto los empleados consideran que no hay oportunidad de ser promovidos, esto incide de forma negativa en la percepción de los empleados con respecto al clima en la empresa, esto genera que los empleados vean limitadas sus capacidades y no las utilicen al máximo

DE ACUERDO	DESACUERDO
57%	43%



El puntaje más bajo fue obtenido en el área de **competencia del supervisor** obteniéndose un porcentaje de 57.29% indicando que los empleados manifiestan no tener una idea clara de lo que los supervisores esperan de ellos, así como que no se realizan objetivamente evaluaciones de desempeño periódicas y por lo tanto, no conocen qué aspectos deberían ser mejorados o que actitudes positivas deben seguir presentando para un mejor desempeño, al no recibir un feedback de su acciones se les limita la oportunidad de perfeccionamiento, crecimiento y mejora continua, evitando crear una cultura de evaluación y madurez para opinar o recibir críticas

DE ACUERDO	DESACUERDO
62%	38%

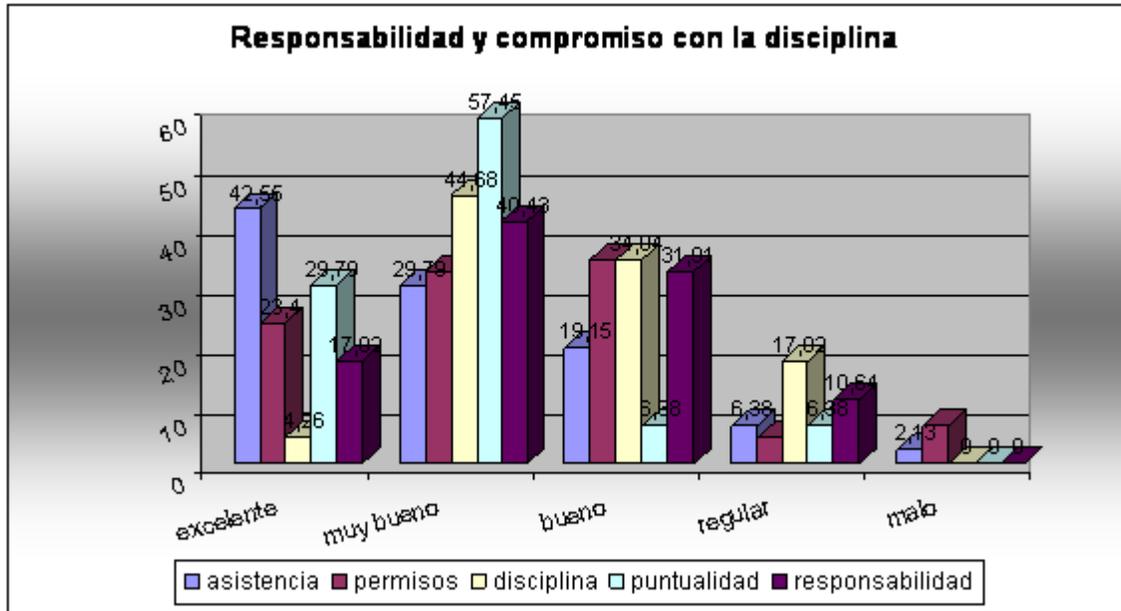


En el área de **compensación y reconocimiento** un 62.32% está satisfecho con aspectos como salario puntual y justo, salario acorde a las habilidades y capacidades del empleado, además de poseer prestaciones de ley muy valoradas por los empleados. Mientras que un 37.68% consideran que no existe reconocimiento para los empleados sobresalientes, y que el trabajo es evaluado de forma injusta y que no existe una distribución de reconocimientos y por ende no existe la posibilidad de implementar una promoción interna. Esta área es muy importante evaluar debido a que los resultados obtenidos en ésta área son atribuidos a que los empleados consideraron como única compensación lo relacionado al salario, mientras que aspectos como capacitación o incentivos no económicos no son valorados de igual manera que los económicos por lo que algunos consideraron aspectos más allá de la económico y se muestran insatisfechos especialmente por la falta de oportunidades para hacer carrera dentro de la empresa.

De lo anterior podemos decir que el clima laboral en Vogue Corp. En lo relacionado a espacio físico y recursos materiales para desarrollar el trabajo se encuentra en un nivel medianamente satisfactorio ya que los directivos de la empresa presentan interés por mantener al empleado rodeado de los recursos físicos necesarios para desarrollar sus labores de forma adecuada, esto no se considerarían embargo en lo relacionado a comunicación en todos los aspectos y niveles jerárquicos, relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, compensaciones y reconocimientos por el trabajo bien realizado, el clima se encuentra altamente afectado debido a que los empleados manifiestan oral y conductualmente sentirse insatisfechos en estos aspectos, siendo indicadores de una gran insatisfacción la falta de dedicación en el trato con el cliente. Exteriorizando que si éstos aspectos se mejoran, la calidad laboral lo hará también

Luego de haber analizado la percepción del clima laboral en Vogue se hace necesario analizar los resultados y elaborar el DIAGNOSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL de los empleados del área de atención al cliente. En el siguiente gráfico han sido agrupadas aquellas categorías que están relacionadas al concepto de responsabilidad y al seguimiento de las reglas de la institución

	<i>asistencia</i>	<i>permisos</i>	<i>disciplina</i>	<i>puntualidad</i>	<i>responsabilidad</i>
Excelente	42,55	23,4	4,26	29,79	17,02
muy bueno	29,79	31,91	44,68	57,45	40,43
Bueno	19,15	34,04	34,04	6,38	31,91
Regular	6,38	4,26	17,02	6,38	10,64
Malo	2,13	6,38	0	0	0



Podemos observar que con respecto a la asistencia un 42.55% tiene un record excelente, porcentaje que no se puede considerar favorable debido a que no supera el la mitad de los encuestados, mientras que en la categoría de permisos un 34.04% poseen un status de bueno , siendo sus faltas al trabajo justificadas por permisos personales o de enfermedad, indicando una desmotivación por parte de los empleados . En la categoría de disciplina un 44.68% se ubica en muy bueno lo que indica que existe dentro del ámbito laboral un irrespeto y desacato a las normas internas. Formando una cultura de “dejar hacer dejar pasar”. Siendo comprobado con el ítem que mide la puntualidad, un 57.45% se encuentra en el rango de muy bueno lo que indica que generalmente se respeta el horario de trabajo establecido por la institución, pero que se vuelve un problema debido a que dentro de las reglas internas existen descuentos y castigos para aquellos que se presenten a laborar más tarde del horario establecido. Nuevamente interpretándose que existe una desmotivación y compromiso en sus labores, Finalmente en la categoría de responsabilidad por parte del empleado hacia las reglas y estatutos establecidos por la institución, un 40.43% puntea muy bueno lo que nos indica que debe ser mejorado dicho aspecto . Debido a que un porcentaje considerable que se presente como muy bueno en la responsabilidad indica que no existe un sistema regulador de la conducta funcional que se espera por parte del empleado

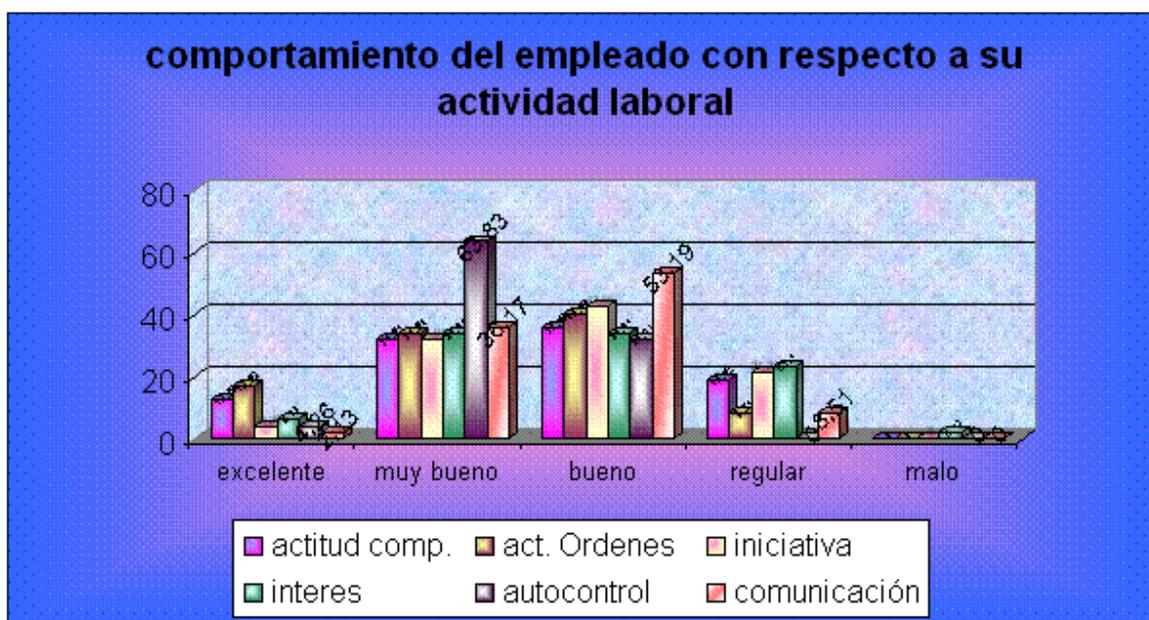
	sugerencias	cal. Trab.	cant. Trab.	habil. Tecnica	conoc. Trabajo
excelente	8,51	0	0	0	2,13
muy bueno	23,4	14,89	12,77	25,53	19,15
bueno	21,8	55,32	73,34	48,94	72,34
regular	42,75	27,66	12,77	25,53	6,38
malo	4,26	2,13	2,13	0	0



Como primer aspecto en la categoría de sugerencias, un 42.75% se considera regular es decir raras veces elaboran sugerencias para mejorar el clima o el desarrollo del trabajo en la institución siendo esto preocupante debido a que las sugerencias de las personas que mejor conocen la empresa, son elementos enriquecedores al momento de tomar las decisiones para evaluar, sancionar o premiar. En otro aspecto un 55.32% muestra que su **calidad de trabajo** es buena, es decir que la mitad del personal considera que la calidad o esfuerzo que dedican a cada actividad pueden ser aceptables por la empresa. Este aspecto evalúa negativamente a la mayoría del personal de atención al cliente, debido a que cada actividad debe ser realizada de la mejor manera posible y no a medias. lo que nos indica que los empleados reconocen que puede mejorarse la calidad de trabajo realizado, marcando una falta de compromiso o dedicación genuina al momento de atender al cliente, y es en este punto es que se compara con la encuesta descrita posteriormente en cuanto a la satisfacción del cliente, la importancia de trabajar sonrisas, amabilidad y rapidez en el servicio.

Con respecto a la **cantidad de trabajo**, un 72.34% se ubica en la categoría de bueno, es decir que existe potencial para producir más de manera más eficiente. En la **habilidad técnica** un 48.94% tiene habilidad para desarrollar su trabajo de la forma indicada, lo cual nos dice que se necesita de más capacitaciones tanto a nivel técnico como a nivel de crecimiento y perfeccionamiento personal, pues ningún empleado logra la excelencia en el desarrollo de su trabajo. Un 72.34% tiene un conocimiento sobre el trabajo bueno, lo que nos permite inferir que los empleados no conocen en su totalidad como debe ser desarrollada su actividad laboral, mientras que solamente un 2.13% lo desarrolla de forma excelente

	<i>actitud comp.</i>	<i>act. Ordenes</i>	<i>iniciativa</i>	<i>intereses</i>	<i>autocontrol</i>	<i>comunicación</i>
excelente	12,77	17,02	4,26	6,38	4,26	2,13
muy bueno	31,91	34,04	31,91	34,04	63,83	36,17
bueno	36,17	40,43	42,55	34,04	31,91	53,19
regular	19,15	8,51	21,28	23,4	0	8,51
malo	0	0	0	2,13	0	0



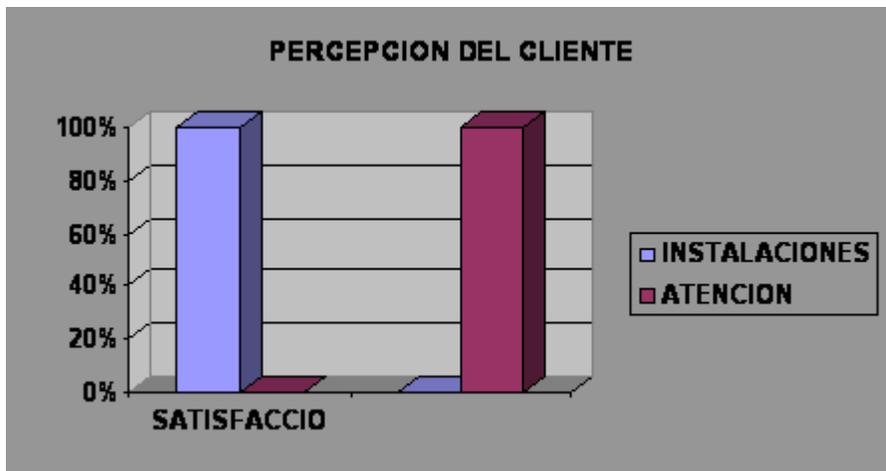
Podemos observar que en la categoría de actitud ante los compañeros un 36.17% se considera como bueno, es decir que es un área en la que el empleado puede y debe mejorar, ya que se considera que lo más importante es el trabajo en equipo pero con actitudes negativas o de indiferencia no se podrá lograr. En la categoría de actitud ante las

órdenes del jefe un 40.43% se ubica igualmente dentro del rango de bueno lo que nos permite inferir que aunque las órdenes son acatadas, la mayoría de veces no son tomadas de buena manera por el empleado, manteniendo una actitud de conflictos personales y no laborales.

Con respecto a la iniciativa, un 42.55% se ubica dentro de la categoría de bueno, lo cual indica que las ocasiones en que los empleados deciden tomar la iniciativa dentro de su ámbito laboral son mínimas; limitando una participación efectiva y que contribuya al mejoramiento del clima y desempeño laboral. En el área del interés podemos observar que un 34.04% se consideran dentro del rubro de muy bueno, y un porcentaje similar se ubican dentro de bueno lo que nos muestra que el interés por la actividad laboral es poca, y nos permite inferir que no existe motivación entre los empleados para realizar su actividad laboral.

En cuanto al autocontrol podemos observar que un 63.83% se ubica dentro del rango de muy bueno, mientras que el 0.0% se ubican dentro de la categoría de regular y malo, lo que nos dice que en su mayoría los empleados tienen adecuado control de sus emociones y responden de manera asertiva ante las dificultades que se presentan en su actividad laboral. Para finalizar tenemos uno de los rubros mas importantes y es el de la comunicación, en donde un 53.19% se ubica en la categoría de bueno y solamente un 2.13% en la categoría de excelente lo que nos da la pauta para inferir que si existen problemas graves de todos los tipos de comunicación entre los empleados y que esto incide de forma negativa en el desempeño de sus actividades. Debido a que no se les puede exigir un desempeño optimo cuando la coordinación no esta de la mano con sus actividades, este aspecto se observa en todos los departamentos que proporcionan atención a cualquier tipo de clientes. Por tanto es una de las áreas que es prioridad trabajar con cada departamento

Los resultados anteriores nos permiten introducirnos a la explicación de la percepción del cliente en cuanto al desempeño de los empleados responsables de ésta área:



El 100% de los encuestados concuerdan en que las instalaciones de Vogue Corp. cumplen con los requisitos ambientales para su satisfacción durante su estadía, las observaciones negativas están dirigidas al trato que reciben por parte de los empleados responsables de atenderles, especialmente en el área de ventas, afirmando evidenciar diferencias entre empleados que generan un desorden a la hora de atenderles, esperan recibir a cambio de su visita una sonrisa de quien les atiende, pero afirman que esta nunca les es dada, se quejan de que nadie quiere hacerse responsable de cubrir cuando es necesario a alguien de otro departamento y que la actividad que va a realizar se ve frustrada por la falta de atención por parte del empleado al que se le solicita la ayuda, y si la da, no es con la calidad que debiera, sino con gestos de repudio e insatisfacción. Al profundizar en la opinión de los clientes que visitan regularmente las instalaciones de Vogue

Centro se pueden destacar elementos textuales como:

Cargan de trabajo a uno sólo y el pobre no alcanza a salir con todo

No quieren colaborar entre ellos”

Con una mirada le quitan la voluntad de comprar”

Son las ocho y no hay quien atienda”

Le pasan la bola a todos y nadie resuelve mi problema

Conclusiones

De la investigación acerca de la influencia del clima laboral sobre el desempeño de los empleados del área de atención al cliente en Vogue Corp.

Se concluye lo siguiente:

*El clima laboral en Vogue Corp. Se considera inadecuado debido a que no posee factores psicológicos y físicos para mantener a los empleados motivados, y por lo tanto el desempeño de estos está en un nivel inferior al requerido.

*El tipo de liderazgo utilizado en la empresa es autoritario paternalista, por lo tanto no se obtienen resultados satisfactorios en el desempeño de los empleados debido a que no cuentan con la dirección adecuada.

*Las relaciones interpersonales de los empleados se ven laceradas por la falta de trabajo en equipo, y adecuados canales de comunicación lo que genera que el desempeño de éstos se limite a lo necesario.

*La falta de dirección y supervisión adecuada genera falta de compromiso por parte de los empleados ya que consideran inconstante el control y desconocen quién o cuándo están siendo evaluados.

*El ambiente físico de la empresa cumple con los requerimientos básicos a nivel general.

*Los empleados perciben falta de organización e inconstancia por parte de sus directores, lo que genera desmotivación y un bajo desempeño que se manifiesta en la inadecuada atención al cliente.

Recomendaciones

Partiendo de los resultados obtenidos en la investigación para el trabajo de grado. Se recomienda lo siguiente:

*La realización de jornadas de motivación para los empleados en donde se involucren a integrantes de todos los departamentos.

*Que las jefaturas organicen actividades en donde se vea la interacción entre los diferentes departamentos de atención al cliente.

*El establecimiento de canales de comunicación adecuados que permitan a los empleados informarse de los objetivos generales de la empresa. Por ejemplo, el uso de un periódico empresarial.

*La planificación periódica de evaluación del desempeño informando a los empleados, cómo y cuándo se hará, quien o quienes serán los responsables y sobre todo cuales son los aspectos a evaluar de su desempeño.

*Se organice un equipo de higiene y seguridad laboral que vele por el mantenimiento adecuado de los lugares de trabajo de todos los empleados.

*Realización de actividades culturales y sociales que motiven a los empleados en donde se vean involucrados todos los jefes de departamento. La apertura de un buzón de

sugerencias que permita conocer a gerencia general la percepción de los empleados en lo relacionado al clima laboral.

*Diseño y organización de evaluaciones del clima y desempeño laboral al menos una vez por año.