



Suma de Negocios

www.elsevier.es/sumanegocios



EDICIÓN ESPECIAL

Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado

Bibiana Cubillos Rivera^{a,*}, Fabián Camilo Velásquez Muriel^b y Milena Reyes Nova^a

^aAdministradora de Empresas, Fundación Universitaria los Libertadores, Bogotá, Colombia

^bPsicólogo, Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá, Colombia

PALABRAS CLAVE

Evaluación de desempeño;
Clima organizacional;
Sector público;
Plan de mejoramiento

Resumen

En la presente investigación se realiza un análisis a las evaluaciones de clima organizacional y de desempeño laboral de una empresa del Estado; de este proceso de análisis y con base en los resultados de una entrevista aplicada a los directivos de la organización, así como en la revisión teórica de estas dos variables y su relación entre sí, se determinan los aspectos del clima organizacional que afectan en mayor medida a los resultados de los funcionarios. Se propone a la entidad un plan de mejoramiento enfocado en dos estrategias que influirán directamente el desempeño laboral a través de la intervención de las variables del clima organizacional que le afectan negativamente y así lograr que esto a su vez se vea reflejado en el alcance de los objetivos tanto individuales como corporativos. De esta manera, se comprueba también que desde el área de gestión humana se puede influir directamente en la estrategia de las organizaciones, dejar de ser vista como un área de apoyo y demostrar que puede estar totalmente alineada con la misión, la visión y en general la planeación de aquellas.

© 2014, Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por ELSEVIER ESPAÑA, S.L.U. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

KEYWORDS

Performance assessments;
Organizational climate;
State enterprise
Improvement plan

Plan for improving the organizational climate variables that affect work performance in a state enterprise

Abstract

This investigation presents an analysis on the assessments of organizational climate and work performance of a state enterprise. From this analytical process and based on the results obtained in interviews applied to the managers of the organization, as well as in the theoretical review of these two variables and their relationship to each other, those aspects of organizational climate that most affect the results of the staff are determined. An improvement plan is proposed for the organization, focused on two strategies that directly affect work performance through the intervention of the organizational climate variables that affect it negatively, thus ensuring that this, in

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: bibicubillos@gmail.com (B. Cubillos).

turn, is reflected in the scope of both individual and corporate goals. This will also check that, from the area of human management, it can directly influence the strategy of the organizations, ceasing to be seen as an area of support and showing that it can be fully aligned with the mission, vision and in the overall organizational planning.

© 2014, Konrad Lorenz University Foundation. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons CC BY-NC ND Licence (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

Introducción

Para la gerencia del talento humano en las organizaciones, es importante mantener procesos controlados y alineados con la estrategia corporativa de tal manera que se convierta en un área aliada para la consecución de los objetivos corporativos, manteniendo un clima organizacional óptimo, que permita contar colaboradores altamente motivados, comprometidos y con competencias laborales desarrolladas, que se reflejen en el cumplimiento de los indicadores de desempeño individuales y organizacionales.

Se resalta de lo anterior el proceso de clima organizacional como un factor determinante para el desempeño laboral de los empleados de cualquier organización, y es por ello que surge la presente investigación, que tiene como objetivo diseñar un plan de mejoramiento dirigido a la intervención de las variables de clima organizacional que están afectando negativamente al desempeño laboral de una empresa del sector público. Se describen teóricamente los dos conceptos y se muestran investigaciones relacionadas que permiten confirmar correlaciones entre clima laboral y desempeño organizacional.

Para finalizar, se diseña un plan de mejoramiento basado en análisis de los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional y el desempeño laboral en el año 2012, al tiempo que se muestran los resultados de una entrevista aplicada a los directivos de la entidad para conocer su percepción sobre la influencia del clima organizacional en los bajos resultados de las evaluaciones de desempeño laboral obtenidos por todos los funcionarios, y así poder comprobar la relación existente entre los dos factores. Se espera que con el plan de mejoramiento propuesto se logren mejores resultados en las evaluaciones de desempeño y promedios superiores en la próxima evaluación del clima organizacional, con lo cual se contribuye a la consecución de los logros de la entidad desde el área de talento humano.

El presente artículo se desarrolla de la siguiente manera: definición del problema, revisión teórica, descripción de instrumentos, análisis de resultados, presentación del plan de mejoramiento, conclusiones y recomendaciones.

Definición del problema

El presente proyecto de investigación surge a partir del informe final de la evaluación del desempeño realizada durante 2012, en el que se evidencian los bajos resultados promedio obtenidos por los funcionarios durante los diferentes períodos de medición. Para la entidad es de especial

atención este proceso, teniendo en cuenta que se otorgan los recursos económicos suficientes para la ejecución de las actividades, así como la infraestructura física y tecnológica y los procesos de selección de alta exigencia, garantizando que las personas cuenten desde el ingreso con los conocimientos específicos del cargo a desempeñar.

La entidad a su vez cuenta con una planeación estructurada y definida en lo que ella denomina Proyecto Estratégico Corporativo (PEC), que se define anualmente y se realiza con metodología similar a lo que se conoce en el sector privado como *balance score card*, metodología que se ha utilizado para medir el funcionamiento de cualquier empresa y brinda el marco para definir, mejorar y comunicar las estrategias de la empresa; esta metodología además permite medir la efectividad con que se implementan las estrategias organizacionales y comunicarlas con un lenguaje más entendible para todos los miembros de la empresa) (Llorens, 2005).

En total, para el año 2013, la entidad definió 10 objetivos corporativos. Para la evaluación y el seguimiento de estos indicadores, se cuenta con una herramienta denominada tablero balanceado de gestión (TBG), donde se despliegan los indicadores de evaluación de cada objetivo para la entidad (TBG corporativo), las dependencias (TBG por dirección) y los funcionarios (TBG individual), y desde aquí se califica cada uno de los indicadores y se obtiene el cumplimiento real de la entidad.

Luego de analizar los factores mencionados, se realizó una revisión de la evaluación de clima organizacional aplicada a los funcionarios en 2012, y allí se evidenciaron variables que no cuentan con una calificación satisfactoria y, según la literatura revisada, se puede establecer que esta podría ser una de las causas a las que asociar que se cumpla o no el desempeño laboral de los funcionarios.

Con lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo diseñar un plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral de los funcionarios de una empresa del Estado adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público?

Revisión teórica

Para esta investigación se tuvo en cuenta las teorías que plantean lo relacionado con la administración de los recursos humanos, las definiciones de clima organizacional, definiciones y factores que considerar en la evaluación de desempeño laboral y la manera en que se ejecutan estos dos procesos en el sector público del Estado colombiano.

La administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos, según lo planteado por Chiavenato (2004), involucra los procesos que intervienen desde el momento en que una persona ingresa a una organización hasta que se va, y de su buena administración depende que el recurso humano se convierta en una fortaleza para la organización: "La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación".

Es entonces la administración de recursos humanos el punto de partida para establecer la importancia del clima organizacional y el desempeño laboral en cualquier organización. Específicamente para el sector público, la administración de recursos humanos se establece a través de la ley 909 de 2004, en la que se describen los principios que regulan la función pública, la manera en que se clasifican los empleos y las condiciones para la selección, el ingreso, el ascenso y el retiro de funcionarios del servicio público; de igual manera, indica las disposiciones que tener en cuenta para la capacitación, la formación y la evaluación del desempeño.

Es importante mencionar que en esta ley también se encuentran las funciones entregadas al Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) como órgano de dirección y gestión para la formulación de la política, la planificación y la coordinación del recurso humano al servicio de la Administración Pública.

Se puede concluir que la administración del talento humano en el sector público se encuentra normada y regulada, además de que se tiene una entidad destinada exclusivamente a brindar los controles y generar los lineamientos básicos que garanticen la administración adecuada del talento humano de los trabajadores públicos del país.

Clima organizacional

Actualmente las organizaciones deben preocuparse por mantener un clima organizacional que no afecte a las actividades laborales a través del bienestar personal de los colaboradores, por ello es importante contar con una infraestructura agradable y una remuneración acorde a las funciones y responsabilidades asignadas. Resultan en un buen clima laboral el reconocimiento oportuno por el trabajo realizado, la oportunidad de crecer dentro de la organización (ascensos), tener una supervisión de apoyo, orientación, donde se demuestre el interés de conocer el equipo de trabajo, sus inquietudes y necesidades, además de que se les escuche y puedan aportar sugerencias tendientes al mejoramiento de la organización (Cea, Gibert, Molledo y Muñoz, 2006).

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que algunos de los elementos diferenciadores que conforman el clima organizacional están ligados al reconocimiento y el apoyo de los superiores a la labor realizada, ya que por su misma naturaleza el ser humano tiene necesidades de reconocimiento laboral.

Clima organizacional en el sector público

Para el sector público, el clima organizacional se define como la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. El clima organizacional también refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae, sus propios procesos laborales, su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema (Vidal, 2004).

Lo anterior se ve reflejado en que en el sector público la definición de clima organizacional es amplia y tiene en cuenta todo aquello que rodea a un individuo en una organización estatal, y todo con base en los valores y sobre todo en la normatividad que hace que todo en el sector público sea tan rígido, ya que todo lo concerniente a la gestión del talento humano está normado y no se puede hacer más de lo que allí se ve reflejado.

Para Elizabeth Vidal, a la hora de evaluar el clima organizacional en una empresa se debe tener en cuenta los siguientes indicadores: nivel de satisfacción del empleado (ya que de esta satisfacción dependen la consecución de resultados, la productividad y la calidad en el servicio, entre otros), retención del empleado (si la empresa hace inversiones de largo plazo en sus empleados, que fomente su sentido de pertenencia a ella), productividad del empleado (busca relacionar el resultado de lo producido por los empleados y el número de empleados utilizados para conseguir ese resultado).

Para el sector público, la definición de clima organizacional no discrepa mucho de los autores mencionados anteriormente, ya que la considera el conjunto de percepciones que tienen los funcionarios acerca de la entidad para la que laboran, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: estilos de dirección, procesos y procedimientos, políticas, horarios, capacitaciones, calidad de vida laboral, relaciones laborales, instalaciones físicas, etc. Es por lo anterior que se propone que al interior de las entidades se tenga como estrategia medir periódicamente (por lo menos una vez el año) el clima organizacional, para medir si las acciones que se están tomando para brindar buen ambiente laboral a los empleados están siendo fructíferas; de igual manera, "para que la medición del clima sea eficaz, es imprescindible garantizar la confidencialidad, la comunicación de los resultados y, finalmente, el diseño, la puesta en marcha y el cumplimiento de un plan de acción" (Chacon, Gómez y Vigoya, 2005).

La idea es que todas las entidades del Estado realicen una medición anual del clima organizacional para poder generar planes de acción que mejoren las debilidades detectadas, y se debe seguir el esquema de variables anteriormente mencionado. Ahora, lo cuestionable de este sistema es que considera que todas las entidades del Estado son iguales, lo que limita un poco el campo de acción de estas para poder actuar frente a esta variable.

Según lo expresado en la Carta Iberoamericana de la Función Pública en el marco de la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y reforma del Es-

tado, "los empleados públicos deberán ocuparse de conocer el clima laboral de sus organizaciones, evaluando periódicamente y teniendo en cuenta estas evaluaciones para la revisión y mejora de sus políticas y prácticas de gestión de las personas" (Chacon et al., 2005).

Evaluación de desempeño laboral

Según Gerhart en 2003, Steers, Porter y Bigley en 1996 y Vroom en 1964 citados por Whetten y Cameron (2011), los determinantes en el desempeño laboral son habilidad y motivación (esfuerzo), donde la habilidad está compuesta por la multiplicación de aptitud, entrenamiento y recursos y la motivación, por el deseo y el compromiso. Según esta premisa, se identifica que el desempeño laboral está condicionado por factores que se complementan entre sí, y la empresa sobre todo tiene que fijarse en la habilidad a la hora de realizar la selección del personal, por lo que se hace necesario evaluar periódicamente el desempeño laboral de los empleados para mantener el equilibrio entre habilidades y motivación.

Quizá sea esta definición teórica la que más expresa la estrecha relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral, ya que no es un secreto que una persona que no esté motivada por la organización, que no esté feliz con lo que hace y que haga su trabajo porque no tiene otra alternativa no tendrá el mismo desempeño que una persona que esté feliz en su trabajo, que cuente con las mejores condiciones laborales y que día a día encuentre que su trabajo satisface sus necesidades básicas.

La evaluación de desempeño también puede ser una herramienta de medición, y se considera que esta medición debe ser objetiva, por lo que con el paso del tiempo se han ido creando diseños que permitan la objetividad y coherencia para medir rasgos, habilidades, comportamientos y objetivos del desempeño deseado de una persona en el desarrollo de determinadas funciones según el cargo que desempeña. Se han aplicado infinidad de fórmulas, criterios, estructuras y formularios y se ha pedido documentar las evaluaciones que se hagan a los trabajadores con el fin de tener evidencia y trazabilidad del comportamiento laboral de cada colaboradores; es importante mencionar también que se debe capacitar a los evaluadores para que luego puedan dar una eficiente retroalimentación (Coenes y Jenkins, 2000).

El desempeño laboral se puede ver afectado por el clima organizacional; es importante, pues, que las organizaciones mantengan un clima organizacional adecuado para lograr contar con empleados comprometidos que ayuden a obtener mejores resultados en la productividad y en la consecución de los objetivos organizacionales. Esto debe ir de la mano con las oportunidades que la organización brinde a sus empleados para que sientan que ellos contribuyen al éxito de esta. Si, por el contrario, la organización no cuenta con un buen clima organizacional, se presentan inconvenientes tales como altos niveles de ausentismo, altas tasas de rotación y renuncias constantes, así como baja productividad y que los empleados trabajen solo para lograr lo mínimo requerido (Gadow, 2010).

Por lo anterior es de resaltar que las organizaciones deben propender a brindar a sus trabajadores un clima orga-

nizacional adecuado que permita realizar una retención de personal con incentivos no salariales como oportunidades de desarrollo y reconocimiento profesional.

Evaluación de desempeño en el sector público

La evaluación del desempeño en el sector público se encuentra normada por la ley 909 de 2004, en cuyo Título VI se refiere a la Capacitación y Evaluación del Desempeño.

En un primer momento, esta ley define los principios que orientan la permanencia en el servicio definiendo cuatro características esenciales:

- *Mérito*: la permanencia en los cargos exige calificación satisfactoria del desempeño, logro de resultados y adquisición de nuevas competencias.
- *Cumplimiento*: cumplir las normas que regulan la función pública.
- *Evaluación*: someterse y colaborar en las evaluaciones de personal e institucional.
- *Promoción de lo público*: buscar ambientes colaborativos y de trabajo en grupo, defendiendo los intereses públicos (Ballén, 2011).

Ninguna persona que sea funcionario público puede no cumplir los principios mencionados anteriormente, por eso las evaluaciones de desempeño aplicadas en el sector público deben responder a estos principios sin excepción, y si el funcionario no cumple, no puede continuar en la entidad.

El decreto 1227 de 2005 reglamenta y realiza modificaciones parciales a la ley 909 de 2004, y en su título IV define que para el sector público la evaluación del desempeño laboral es una herramienta de gestión para la medición objetiva sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados, buscando valorar el mérito como principio fundamental. Las evaluaciones, por lo tanto, deben ser objetivas, imparciales y equitativas, se debe tener en cuenta las conductas positivas y negativas, basadas en hechos concretos y comportamientos demostrados por el empleado durante el periodo evaluado (Ballén, 2011). Partiendo de los principios de permanencia y la definición, se evidencia que el proceso de evaluación del desempeño laboral en el sector público es de suma importancia, puesto que de este depende la permanencia del funcionario en el cargo, y se debe tener especial cuidado en la definición, la concertación y la evaluación de los objetivos garantizando transparencia en su ejecución.

Para garantizar estos aspectos, en el Artículo 38 de la ley 909 se establece que "el desempeño deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos, de tal manera que sea un juicio objetivo sobre conducta laboral y aportes al cumplimiento de metas institucionales. Por tanto, los instrumentos se diseñarán de acuerdo a metas corporativas". También establece que el resultado de la evaluación será la calificación al periodo anual, que debe incluir dos mediciones. Se deberá tener en cuenta estos resultados de las evaluaciones para adquirir los derechos de carrera, ascender en la carrera, conceder becas o comisiones de estudio, otorgar incentivos económicos, planificar capacitación y formación y determinar la permanen-

cia en el servicio (Ballén, 2011). Es válido mencionar que, aunque todo lo relacionado con la evaluación de desempeño en el sector público está establecido a través de normatividad, cada entidad es libre de ajustar su evaluación de acuerdo con su operación, como se indica en el acuerdo 138 de 2010, expedido por la Comisión Nacional del Servicio Civil, por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el sistema de evaluación del desempeño laboral de los empleados públicos de carrera y en periodo de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de sistemas de evaluación del desempeño laboral propios; más puntualmente, esta entidad indica en el artículo 5 del acuerdo las condiciones mínimas que cada entidad debe tener para diseñar su sistema propio de evaluación del desempeño laboral.

Metodología

Este proyecto de investigación es de enfoque cuantitativo, descriptivo y propositivo, puesto que se analizaron los resultados de las encuestas aplicadas por la entidad a los funcionarios, y además el grupo de investigación diseñó y aplicó una entrevista a los directivos de la entidad con el ánimo de corroborar los resultados obtenidos en las encuestas anteriormente mencionadas, realizando una descripción detallada de los resultados obtenidos para encontrar la relación existente entre el clima organizacional y los resultados de la evaluación de desempeño laboral, para así crear un plan de mejoramiento que en el futuro sirva a la organización para mejorar los aspectos que actualmente afectan al desempeño laboral.

Población y muestra

Para este estudio se tuvo en cuenta a todos los funcionarios, 121 en total, vinculados a la planta de personal de la

entidad, entre los que no se encuentran incluidos los 16 directivos entrevistados para corroborar la relación entre las variables estudiadas.

El tipo de muestreo utilizado en esta investigación es censal, debido a que se tuvo en cuenta el total de funcionarios adscritos a la planta para poder realizar un análisis más completo tanto del clima organizacional como de los resultados de la evaluación de desempeño.

Las evaluaciones de clima y de desempeño laboral que se aplicaron tienen una participación de cada dependencia discriminada de la siguiente manera: Dirección A, 12%; Dirección B, 17%; Dirección C, 31%; Dirección D, 12%; Dirección E, 12%; Dirección F, 5%; Dirección G, 7%, y Dirección H, 4%.

Para la recolección de información sobre las variables de clima organizacional y evaluación de desempeño laboral, se utilizó la información sobre los resultados obtenidos después de las evaluaciones que la entidad aplicó en 2012. El grupo investigador diseñó una entrevista de verificación para corroborar la relación entre dichos procesos.

Instrumentos

Instrumento de clima organizacional

En 2012 la entidad contrató a un consultor externo que facilitara el desarrollo, la aplicación y la consolidación de los resultados del clima organizacional, basados en las necesidades de la entidad sin desconocer los principios y directrices dados por el DAEP para la evaluación de este proceso.

En la tabla 1 se relacionan las variables medidas dentro del instrumento, con su definición y el número de ítems que cada una de ellas tuvo dentro de las 71 preguntas realizadas en la encuesta aplicada.

Tabla 1 Tabla de descripción de variables medidas en instrumento de medición de clima organizacional

Variable	Definición	N.º de ítems
Alineamiento organizacional	Nivel de conocimiento y conexión con el marco estratégico de la entidad. Efectividad de los mecanismos de comunicación para difundir información relevante al desarrollo de la estrategia	10
Liderazgo	Estilo de dirección y su impacto en la orientación y apoyo en la realización del trabajo, el desarrollo de las personas y los equipos	17
Efectividad organizacional	Nivel de percepción en las decisiones tomadas por los superiores para alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad	14
Desarrollo	Posibilidades de desarrollo profesional que brinda la entidad	6
Imagen y orgullo	Apropiación de la marca (promesa de valor) de la organización	4
Condiciones de trabajo	Percepción del ambiente físico de trabajo y grado de disponibilidad de recursos y herramientas para ser eficientes	4
Reconocimiento, participación	Percepción del grado en que la entidad incentiva el desarrollo personal, el buen desempeño, la representación de valores y la participación	6
Trabajo en equipo	Grado de colaboración y apoyo dentro del equipo y entre equipos	8