



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MDTH-OL-2015-A-
2017-000

Análisis del Clima Organizacional en una Empresa de Aviación y su Relación con el Desempeño Laboral.

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al
título de:

Magíster en Dirección del Talento Humano

Por el estudiante:

Mauricio David GAMBOA VÉLEZ Ing.

Bajo la dirección de:

Psc. Carolina Peñafiel Torres, Mgs.

Universidad de Especialidades Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Octubre 2017

Análisis del Clima Organizacional en una Empresa de Aviación y su Relación con el Desempeño Laboral.

Organizational Climate Analysis in Aviation Company and its Relation with
Laboral Performance.

Ing. Mauricio David GAMBOA VÉLEZ. ¹
Psc. Carolina PEÑAFIEL TORRES, Mgs. ²

Resumen

En este estudio se mide la percepción del clima organizacional del sub-departamento de tripulación de cabina que pertenece a una empresa de aviación civil del Ecuador. Se utilizan 57 elementos que definen la percepción del clima organizacional, lo cual se contrasta con la puntuación de la evaluación de desempeño anual.

Este análisis investiga las características existentes en el clima organizacional, el desempeño laboral y la manera en el que estos elementos se perciben por parte de los colaboradores de la organización. Mediante el método de investigación cuantitativo aplicado, el estudio revela que el 75% de los colaboradores alcanzaron un puntaje de evaluación de desempeño mayor a lo esperado. Por ende, esta variable se convierte en el elemento principal de este estudio que revela un alto desempeño laboral entre los colaboradores de la organización, adicionalmente se detectó al clima organizacional favorable desde la percepción de 194 colaboradores.

Palabras clave:

Clima Organizacional, Motivación, Talento Humano, Desempeño
Laboral.

¹ Ingeniero en Gestión Hotelera. Universidad Tecnológica Equinoccial del Ecuador.

² Directora Académica de la Escuela de Psicología, Facultad de Artes Liberales y ciencias de la Educación. Universidad de Especialidades Espíritu Santo

Abstract

This study conceptualizes the organizational climate perception of the cabin crew sub-department that belongs to a civil aviation company in Ecuador. It analyzes 57 elements that define the organizational climate perception and its annual performance evaluation.

The analysis investigates the main existing characteristics in the organizational climate, job satisfaction and the way in which these elements are perceived by the employees of the organization. In addition, the research uses a quantitative methodology that found as a result that 75% of the collaborators achieved a score above the expected. This variable is the core element of this research and demonstrates a high work performance among the employees. Additionally, the favorable organizational climate was detected from the perception of 194 employees.

Key words

Organizational Climate, Motivation, Human Talent, Professional performance

Classification JEL
JEL Classification

M12

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en esta organización de aviación civil no existe medición del clima organizacional, a pesar de tener más de 15 años de posicionamiento en el mercado.

Para este estudio es necesario analizar brevemente la problemática que motiva el interés por medir el clima organizacional y el desempeño laboral de una empresa de aviación civil ecuatoriana. El objetivo de esta investigación es medir la percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores de la organización y a su vez conocer la puntuación conseguida en la evaluación de desempeño de cada colaborador, con lo que se comparan el clima organizacional con el desempeño laboral.

Como antecedente, la empresa de aviación, sujeto de estudio de esta investigación, posee 15 años de trabajo

en el país. Desde finales de 2013, la organización llevó a cabo un proceso de cambio de modelo de negocio denominado "simplicity", Jacobs (2016) lo describe como el arte de administrar una misma organización reduciendo tareas y recursos. Partiendo de este modelo de negocios se ejecutó recortes de beneficios a empleados. Como consecuencia de esas acciones se observa un aumento de carga y responsabilidad laboral; y disminución de beneficios y bonos. Esto plantea un problema al clima organizacional debido a que estos recortes podrían desmotivar a los colaboradores afectando su desempeño laboral cotidiano disminuyendo la eficacia de los colaboradores (Bustamante, Rio, Lobos, y Villareal 2009).

Es necesario el análisis de clima organizacional con la finalidad de identificar un grupo de colaboradores desmotivados por la pérdida de sus beneficios o el aumento de tareas. Lo

cual podría generar consecuencias desastrosas en la ejecución normal de vuelo debido a la ruptura de "CRM" o manejo de los recursos de la tripulación (Ruíz, 2015), ocasionando así un incidente o accidente aéreo.

Es preciso mitigar los factores de riesgo que puede provocar un incidente o accidente aéreo, de acuerdo a López (2013), cuando los empleados están desmotivados, es un riesgo para la empresa debido a que aumenta el índice de accidentes (Ruíz, 2015).

Realizar el análisis de clima organizacional con el personal de servicio a bordo, área tripulación de cabina, de una aerolínea, es importante para conocer el clima organizacional actual de una organización. Esto ayuda a determinar estrategias que mejoren las relaciones y procesos que se ejecutan con el personal. Así, se puede reducir los conflictos existentes con la finalidad de mitigar inconformidades

mientras se busca la eficiencia y eficacia de la organización.

Se buscan obtener sinergia para establecer una relación "ganar, ganar". Además, se pretende identificar y apreciar los puntos críticos del clima organizacional (Quintero, Africano, y Faria, 2008). El conocimiento del clima organizacional actual permitirá tomar decisiones estratégicas que puedan dar soluciones a las circunstancias que generan conflicto dentro del Clima Organizacional del sub-departamento de servicio a bordo, área de tripulación de cabina de una Aerolínea.

Las empresas poseen características similares en su estructura organizacional. sin embargo, cada organización posee atributos exclusivos que lo caracterizan, tales como: sus colaboradores, departamentos, áreas de trabajo, funciones, y otros elementos físicos y culturales que constituyen el clima organizacional de una empresa

(Salazar, Guerrero, Machado, y Cañedo, 2009). De acuerdo a García (2011), los elementos clave del clima organizacional son el ambiente interno y los colaboradores de la organización, donde el sentir psicológico del clima refleja el funcionamiento interno de la organización.

Esta investigación pretende determinar por medio del análisis de variables cuantitativas, la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en dicho personal.

Marco teórico

Con la finalidad de realizar este análisis se tomarán como punto de partida elementos que serán utilizados y descritos a continuación ya que guiarán este estudio. Estos son: La organización, clima organizacional, instrumentos para evaluar el clima organizacional, teoría del clima organizacional, motivación, desempeño laboral.

La organización

De acuerdo a Thompson (2007), la palabra “organización” proviene del latín Organón, referente a un órgano o a un sistema, el cual es aplicable en diferentes ámbitos profesionales. La palabra hace referencia a una institución o a una actividad y depende del contexto en el cual se lo utilice. Desde la perspectiva de Zazo (2014) las organizaciones son patrones metodológicos que se rigen por sus directrices y alta gerencia en virtud de qué hacer y cómo hacerlo.

La planificación y control van de la mano con la organización, siendo un conjunto de elementos que se encuentran compuestos por recursos, especialmente humanos, los cuales interactúan entre sí con la finalidad de lograr los objetivos de una organización mediante el empleo de un sin número de recursos que interactúan bajo una misma estructura (Ramíó, 2016).

Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional nace en la psicología industrial, donde toma connotación de ser un elemento intangible, pero existe en la percepción del factor humano, dentro de una organización (Psicología y Empresa, 2011).

Amaya, Narváez, y Eslava-Schmalbach, (2013) explican el concepto de clima organizacional, en donde existe ambiente interno que se encuentra ligado a los colaboradores y al grado motivacional existente entre ellos. Al existir altos niveles motivacionales, genera relaciones sociales satisfactorias, de animación, colaboración e interés, entre otras, por otro lado, cuando la motivación está ausente total o parcialmente, el clima organizacional tiende a enfriarse, lo que proyecta en los colaboradores desinterés, apatía, agresión, inconformidad, etc. (Suárez, Nieto, y Rivero, 2012).

El clima organizacional, también conocido como clima laboral es de vital importancia para las organizaciones de primer nivel, que tienen como objetivo potenciar sus niveles de productividad, en virtud de generar resultados óptimos en el servicio o producto ofertado, mediante estrategias internas (Salazar y otros., 2009).

A medida que se desarrollaba la conceptualización de "clima organizacional" las investigaciones iniciales aportadas por Lewin, Lippit, y White (1939) a pesar de que no existe una conexión total sobre la conceptualización, existe congruencia en que el clima organizacional es una serie de percepciones, las cuales los colaboradores poseen, sobre la organización en la cual se encuentran inmersos. Es mediante esta percepción que los atributos organizacionales de los colaboradores, encaminan a un concepto psicológico dirigido hacia prácticas, procedimientos y políticas

organizacionales, teniendo una visión amplia y adecuándolas a ser parte objetiva de una organización (Leekha, y Sharma, 2014).

López (2013) menciona que los elementos del clima organizacional interactúan entre sí, dentro de una organización y a su vez son influenciados por la cultura en cada departamento, son percibidos por sus colaboradores, ya que están en la mente de los individuos. Esto crea valor emocional y genera el "clima de la organización".

Según la visión de Menéndez, Peña-Suárez, Fonseca-Pedrero, y Muñiz (2017) el clima organizacional establece el espacio interno de una organización y la atmósfera psicológica, característica que existe en cada organización. Aquí, se divisa un diferencial en diversos grados, por una parte, se encuentran los recursos tecnológicos, organizacionales, metas operacionales, políticas y el reglamento

interno siendo reconocidos como factores estructurales; por otro lado, se encuentran los sistemas de valores y actitudes como directrices de comportamiento social que pueden ser promovidas o punitivas, denominados como factores sociales (Vega, Arévalo, Sandoval, y Giraldo, 2006).

Zueck, Acosta, Enríquez, y Villalobos, (2016) analizan el clima organizacional a tratarse en términos objetivos haciendo referencia a espacios físicos e infraestructura, las reacciones subjetivas están enlazadas con la percepción que los colaboradores poseen y como estos viven el ambiente en el que se desarrollan (Barilaro, Arraigada, y Seyler, 2014).

En el efecto Hawthorne según Texeira, Guedes, Barreto, y Martins (2014) instauran al ente individual dentro de un contexto social, demostrando así que el desempeño de los colaboradores es directamente influenciado por su entorno y por las personas que

ejecutan labores dentro de una organización, así como por sus propias capacidades congénitas (Hockney 2008).

Según García (2011) el clima laboral interno de la organización está conformado por los colaboradores, así existen elementos tan diversos como las políticas, lineamientos, humanidad de la organización, entre otras.

En el clima organizacional se puede ver reflejado la confianza, progreso, miedo o falta de seguridad, es por esta razón que el comportamiento individual de cada colaborador depende de sus características personales y además de la percepción del entorno laboral y de los componentes de la organización (García, 2011).

Otra visión por parte de la corriente de Likert, desde la perspectiva de Simón (2010) en su teoría de clima organizacional fundamenta que el actuar de los colaboradores se forma a

causa del accionar administrativo de una organización, ejecutado por las condiciones que se perciben dentro de la organización, los valores, capacidad, entre otros. Aquí existen tres variables las cuales influyen directamente en la apreciación personal del clima: variables causales, intermedias y finales.

Las variables causales o variables independientes por Aldana, Hernández, Aguirre, y Hernández (2009) son las encargadas de indicar el sentido de una organización y como esta evoluciona y obtiene resultados. En esta variable convergen la estructura organizacional, administración, lineamientos competencias, decisiones y actitudes, cabe recalcar que, al modificar las variables causales se modifica toda la percepción de la organización.

Las variables intermedias, denotan la situación interna y la salud de dicha organización, es aquí donde se

encuentran los procesos organizacionales, entre los cuales se mencionan la actitud, motivación, eficacia, objetivos y la toma de decisiones (Cárdenas, Díaz, y Puente, 2015).

Las variables finales o dependientes no son más que el resultado de la sinergia entre variables causales e intermedias, donde se ve reflejada la producción y logros o ganancias y pérdidas de la organización (Cárdenas, y otros., 2015).

El clima organizacional es variable debido a que depende de la percepción de los colaboradores, siendo de suma importancia en la gestión de los colaboradores por lo cual es preciso contar con un instrumento de medición del mismo en las organizaciones, en virtud de potenciar las características del talento humano, en beneficio de cada colaborador, y de la organización.

González, Melo, y Limón (2015) comentan que el desempeño laboral posee estrecha relación con el clima organizacional, a su vez Vega, Rodrigo, y Partido (2010) aportan que el clima organizacional influye directamente en el desempeño de los colaboradores de una organización.

El realizar un estudio de clima organizacional permite conocer aspectos concretos que pueden afectar en gran manera el medio ambiente laboral dentro de la organización (Gaspar, Mesías, Escribano, y Pulido, 2009).

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, se puede entender al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Además, es

importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización, por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

En síntesis, el clima organizacional es un elemento intangible, el cual se encuentra presente en los colaboradores de toda organización. Este influye activamente en la organización debido al nivel de producción de los colaboradores ya que afecta de manera positiva o negativa a la eficacia y eficiencia laboral.

Medición del clima organizacional

Ahora, con el panorama más claro sobre el clima organizacional, continúa el análisis y conceptualización de herramientas y métodos de diagnóstico del clima organizacional. Por una parte están a Schneider, Ehrhart, y Macey (2013) quienes indican que la medición

del clima organizacional, se la debe realizar a través de instrumentos los cuales deben ser orientados con la finalidad de identificar aspectos internos de carácter formal e informal, dichos aspectos que se encuentran directamente o indirectamente afectando a los colaboradores de una organización, este debe partir de la percepción y el actuar de los colaboradores hacia la organización, y será encaminado a los aspectos que el investigador desee conocer, de esta manera, poder identificar aspectos de carácter formal e informal, en los cuales se pueda describir a la organización desde la percepción de los colaboradores, donde se indique niveles de motivación y eficiencia, con la finalidad de crear un entorno afable hacia estos para la consecución de metas y elevación de productividad y eficiencia (Echeverri, y Cruz, 2014).

En la apreciación de Mendoza (2012) sobre un instrumento de medición de

clima organizacional, es que el cuestionario escrito es la medida privilegiada para este tipo de medición, donde se debe presentar preguntas que describan elementos singulares de la organización.

Herrera, González, y Peyro (2014) indica el análisis de la función del clima organizacional como variable inmersa en la existencia de distintos estilos de liderazgo, motivación y desempeño de los colaboradores.

En la postura de Vega, Rodríguez, y Montoya (2012) existe gran variedad

en el uso de instrumentos para la medición y evaluación del clima organizacional, en los cuales generalmente se enfocan en elementos como la motivación, toma de decisiones, el liderazgo, la autonomía, remuneración, relaciones interpersonales, estructura organizacional, entre otros, más aun la variedad de elementos susceptibles a medición aportan resultados generales, ya que el análisis de estas variables se enfoca en estándares de valoración preestablecido por el ente ejecutor de la investigación.

Tabla 1

Instrumentos para evaluar el clima organizacional

Autor	Propósito	Dimensiones
Friedlander y Marguides (1969, pp. 171-183)	Medir el impacto del clima organizacional y de los valores organizacionales en la satisfacción en el trabajo.	Empeño Obstáculos Intimidad Espíritu de trabajo Actitud Acento puesto sobre la producción Confianza Consideración
Gavin (1975, pp. 135-139)	Evaluó las relaciones entre percepciones sobre el ambiente de trabajo, índices de bienestar psicológico y de salud.	Estructura organizacional Obstáculos Recompensa Confianza y consideración de parte de los administrativos Riesgos y desafíos
Litwin y Stringer (1966)	Caracteriza la situación de los individuos con respecto a sus motivaciones para el éxito, las estructuras de poder y afiliación.	Estructura organizacional Responsabilidad Recompensa Riesgo Apoyo Normas Conflicto
Pritchard y Karasick (1973, pp. 126-146)	La relación del clima organizacional con el resultado de las unidades funcionales y la satisfacción de los individuos en el trabajo.	Autonomía Conflicto contra la cooperación Relaciones sociales Estructura organizacional Recompensa Relación entre rendimiento y remuneración Niveles de ambición de la empresa Estatus Flexibilidad Centralización Apoyo
Moos (1974)	Diseño y desarrollo de un instrumento para medir el clima organizacional en cualquier tipo de organización.	Implicación Apoyo Tarea Claridad Innovación Cohesión Autonomía Presión Control Confort
Schiender y Bartlett (1968, pp. 323-333)	Diseño de un instrumento de evaluación de clima organizacional en puestos directivos de agencias de seguros de vida.	Apoyo proveniente de la dirección Interés por los nuevos empleados Conflicto Independencia de los agentes Satisfacción Estructura organizacional
Downey, Hellriegel, Phelps y Slocum (1974, pp 233-248)	Evaluar la influencia del clima organizacional en la satisfacción del individuo y la ejecución de la tarea.	Toma de decisiones Calidez Riesgo Apertura Recompensa Estructura

Sims y Lafollette (1975, pp. 19-38)	Relación entre clima organizacional y satisfacción.	Presión del trabajo y estándares Tono general de afecto hacia la dirección y/o la organización Riesgo en la toma de decisiones Política y claridad de promoción Apertura de la comunicación ascendente Tono de afecto hacia otra gente dentro de la organización
Méndez (2006, pp. 67-72)	Diseño de un instrumento de clima organizacional para implementar en una universidad en el sector productivo colombiano.	Objetivos Cooperación Liderazgo Toma de decisiones Relaciones interpersonales Motivación Control
Toro (2009, pp. 45-50)	Diseño de un instrumento de clima organizacional para ser implementado en organizaciones de servicio o de sector productivo a nivel latinoamericano	Trato interpersonal Apoyo de jefe Sentido de pertenencia Retribución Disponibilidad de recursos Estabilidad Claridad Organizacional Coherencia Valores Colectivos Disposición al esfuerzo

Nota: Tabla tomada de Burnet, El clima de trabajo en las organizaciones (1987), Adaptado por (Mendez, Clima Organizacional en Colombia, 2006)

Entre los instrumentos utilizados para evaluar el clima organizacional Shahin, Shabani, y Khazaei (2014) manifiestan el propósito el cual mide, evalúa, caracteriza, diseña y desarrolla a los colaboradores de una organización y la percepción del ambiente de trabajo, motivación, ejecución de tareas entre otras, las cuales están enmarcadas en diferentes dimensiones tales como estructura organizacional, obstáculos, recompensas y claridad organizacional.

Acerca del clima organizacional, este se maneja en un entorno multidimensional, lo cual se debe a que las variables o elementos que lo conforman, a más de ser muy extensos, es complejo su extracción, esto se da por la complejidad de las características y la gran extensión de material impartido por los teóricos como Echeverría, y Cruz (2014) sobre el tema, quienes mencionan a Likert y su pauta de elementos para el estudio: Tipo de comunicación, cumplimiento de objetivos,

motivación de los colaboradores, formación destacada, proceso de toma de decisiones, planificación, control, rendimiento, entre otros. Furham, y Gunter (2015) mencionan algunos de los elementos utilizados por Pritchard, y Karasick (1973) como: Flexibilidad e innovación, autonomía, centralización de la toma de decisiones, conflicto y cooperación, estatus, relaciones sociales, motivación, estructura, rendimiento y remuneración.

Motivación

En conjunto con el clima organizacional, la motivación es un elemento de vital importancia en los colaboradores y en la consecución de las metas propuestas por la organización en la que laboran, dependiendo del tipo de liderazgo empeñado (Cuadra, y Veloso, 2010).

Existen varios factores de personalidad, relacionados con el desempeño señala Achterberg y otros. (2015) donde los constructos, los cuales se encuentran relacionados con la motivación como

expectativa de éxito, ansiedad, percepción de competencias, etc.; han sido estudiados e integrados a modelos o teorías motivacionales.

En varios modelos motivacionales se destaca el inicio, dirección, perseverancia e intensidad conductual de las personas con la finalidad de conseguir una meta preestablecida, los cuales están relacionados con la percepción de las personas y las tareas a ser realizadas (Paris, Oslon, y Stevenson, 1999).

Kanold, Nelken, y Polley (2014) al hablar de la teoría de motivación señalan que se debe superar la homeostasis donde existe un grupo de elementos que se autorregulan en consecución de las metas y objetivos de un organismo. A más de aumentar el placer, a su vez que se disminuya el dolor, tener apertura a procesos cognitivos, generar expectativa por la experiencia consciente y principalmente buscar la felicidad en virtud de uno como ser humano único. Con lo cual se podrá establecer relaciones en el pensamiento, afecto y acción.

Por su parte Miguez (2008) sostiene que todo cambio eficaz producido por elementos motivacionales, adicionan resultados enlazados fisiológicamente con la valoración situacional.

Desde el ámbito deportivo Borgues-Silva, Ruíz, Salazar, y Moreno (2015) basándose en la Teoría de la Autodeterminación mencionan que el bienestar psicológico se lo atribuye a la satisfacción parcial o total de las necesidades básicas. A su vez Pulido, Sánchez, Leo, y García (2017) añaden que para la existencia de motivación se debe satisfacer las necesidades básicas, y que al existir carencia de la satisfacción de estas necesidades se contribuye a la patología y al malestar, Bartholomew, Ntoumanis, Ryan, y Thogersen (2011) comentan que la frustración personal es conocida o denominada como necesidades de autonomía.

Desempeño laboral

Acorde con Chamberlin, Newton, y LePine (2015) el desempeño laboral es el cumplimiento de aquello a que uno se ha obligado o el grado de desenvolvimiento que el trabajador tiene en relación a un fin. En cuanto al desempeño laboral se logra mediante el comportamiento y las estrategias con la finalidad de lograr objetivos (Quintero y otros., 2008).

Según Díaz (2016) en la actualidad, el desempeño laboral es fruto de evaluación tanto en la vida diaria como en las organizaciones, ya que el mundo vive valorando cada instante el accionar de cada elemento del entorno, ya sean estas personas, animales, cosas, etc.

Por tradición según Salgado (2006) el desempeño laboral se encuentra dimensionado con elementos financieros, adaptación y posicionamiento de una organización en el mercado, Mamani, Obando, Uribe, y Vivanco (2007) aportan que el crecimiento en ventas, capital empleado, en relación con el rendimiento

de la organización están ligados con el desempeño laboral. A su vez, De Juan (2004) antepone la consecución de las metas y los recursos aplicables para la consecución de los objetivos.

Autores como Brutus, y Gorriti (2005) y Patterson y otros. (2005) priorizan a la percepción económica directamente ligada con el desempeño laboral.

Mallar (2010) menciona que la eficacia de una organización está dada por la efectividad de sus colaboradores, los cuales trabaja sinérgicamente con la finalidad de alcanzar metas u objetivos, todo esto se suscita en un entorno con lineamientos y reglas anteriormente impuestas por las organizaciones, es por tanto que Díaz (2016) comenta que el entorno del desempeño de los colaboradores está dado por los resultados obtenidos, y el comportamiento accionado en la organización, en donde el rendimiento laboral es definido por el desempeño, donde demuestra sus cualidades para generar, hacer, producir en menor tiempo, con menor esfuerzo

aumentando la calidad, como fruto de su desenvolvimiento integro.

Adicional a esto Salas (2012) plantea que la consecución de metas tiene la finalidad de mejorar el desempeño laboral de cada colaborador, de tal manera que, al proponer metas altas, se aprecia la exigencia de los colaboradores y el alcance de sus capacidades al límite y a su vez su aporte a la consecución de los objetivos organizacionales

El desempeño laboral está enmarcado y direccionado por el liderazgo "condición de quien se encuentra a la cabeza o dirige un grupo" o "situación de superioridad en que se encuentra alguien o algo dentro de su ámbito" (RAE 2017), entonces, el liderazgo es la acción llevada a cabo por un elemento humano dentro de una organización, el cual encabeza a un grupo de personas con la finalidad de conseguir un objetivo común.

Kukl (2006) partiendo desde el punto de vista del liderazgo, dice que el desempeño laboral se entiende como el

adiestramiento direccionado a generar influencia para la consecución de los objetivos. Muller (2012) menciona que las habilidades de un líder son el conocimiento tácito y explícito a más de los lazos interpersonales, los cuales favorecen a la interacción y relación con las organizaciones a largo plazo. Adicionalmente Galaskiewicz, y Shatin (1981) aportan que las habilidades del liderazgo adicionan sinergia entre la adaptación, y el conocimiento tácito el cual se encontrará en función del tiempo. En la aplicación del liderazgo según Peroune (2007) esta direccionado a generar conocimiento compartido, se han desarrollado modelos y perspectivas para fortalecer ventajas competitivas y rentas relacionales.

En la apreciación de Mayo, García, y Kosberg (2016) las organizaciones de primer nivel deben proporcionar actores líderes dentro de las organizaciones, a más de encaminar y fortalecer a estos líderes mediante el entrenamiento de sus habilidades, con la finalidad de poseer

elementos dentro de su talento humano los cuales sean los encargados de llevar la organización en la dirección de los objetivos propuestos por la alta gerencia.

Es preciso señalar que la medición y calificación de la evaluación de desempeño lo realiza anualmente la jefatura del sub-departamento de tripulación de cabina, la cual es aportada a cada colaborador. El desempeño laboral de los colaboradores de la organización de aviación civil fue obtenido del análisis realizado previamente por la jefatura del sub-departamento de servicio a bordo donde se tomó en cuenta elementos como alineamiento y compromiso hacia la organización, comunicación organizacional, cuidado del cliente tanto interno como externo, eficiencia, manejo de presión, seguridad y gestión de riesgos y el trabajo en equipo, el cual fue aportado por cada uno de los colaboradores en la encuesta efectuada.

Metodología

El objetivo de este estudio es medir el clima organizacional en una organización de aviación civil del Ecuador y observar si existe relación alguna con la evaluación de desempeño laboral obtenida por sus colaboradores. La metodología a utilizar en la investigación es de carácter cuantitativo ya que representa un conjunto de procesos secuenciales, sustentando el binomio estímulo-respuesta, mediante la recopilación y análisis de datos estadísticos. El estudio realiza una medición controlada de la situación claramente orientada a la consecución de la posible sinergia entre el clima organizacional y desempeño laboral. La metodología parte de una idea sustentada mediante la documentación científica de bibliografía especializada (Fernández, y Baptista, 2014).

Referente al estudio en curso, se ejecuta medición de variables dentro de la medición del clima organizacional mediante encuestas con la finalidad de obtener datos y determinar los factores

que influyen en el clima organizacional de los colaboradores. A continuación, se analizará la información recopilada, la misma que deberá ser revisada y depurada, con la finalidad de detectar y mitigar, los errores y omisiones que se puedan presentar.

La clasificación, comparación y relación de la información obtenida, será procesada y evaluada mediante herramientas informáticas, que proporcionarán los recursos necesarios para realizar conclusiones derivadas de la investigación.

Alcance

El alcance de la investigación será el resultado de la revisión de literatura realizada referente al clima organizacional, satisfacción laboral y sus variables, lo cual nos lleva a alcances descriptivos dentro de una organización de aviación civil, analizando la conceptualización aportada por estudios científicos (Sampieri, Collado, Lucio, y Pérez, 1998). El enfoque y medición se

realiza en el sub-departamento de tripulación de cabina, dejando por fuera a departamentos restantes de la organización, como son los departamentos financieros, talento humano, operaciones, entre otros.

La presente investigación pretende analizar la percepción del clima organizacional en una organización de aviación civil del Ecuador y el desempeño laboral contrastando con la calificación anual de la evaluación de desempeño proporcionada por los colaboradores del sub-departamento de tripulación de cabina.

El estudio aplicará el método cuantitativo, el cual mide el fenómeno del clima organizacional en una organización de aviación civil del Ecuador, utilizando herramientas estadísticas mediante la ejecución y tabulación de encuestas, el cual será un proceso secuencial y analítico.

Se recolectará información de la medición de la perspectiva del clima organizacional

obtenida mediante la encuesta ejecutada a los colaboradores de la organización, lo que finalmente se lo contrastará con la calificación del desempeño laboral proporcionada por los colaboradores, a su vez buscará indicios para la mejora del clima organizacional.

Variables

a) Variables Independiente (X)

X = Clima organizacional.

b) Variable Dependiente (Y)

Y = Desempeño Laboral.

La Unidad de análisis es la organización de aviación civil del Ecuador, donde la muestra de la investigación es el universo objetivo (Sampieri y otros., 1998), sub-departamento de tripulación de cabina.

Métodos de recolección y análisis de datos

Durante la recopilación de datos se utilizarán elementos de muestreo estadístico, encuestas y análisis documental, se realizará a través de la

herramienta informática como Gsuits, mediante las cuales se procederá a identificar detalladamente la información mediante la tabulación de datos en Microsoft Excel y a su vez proporcionan herramientas gráficas. Los resultados que se obtendrán mediante aplicación de estos métodos permiten observar la realidad del clima organizacional que se presenta dentro de la organización.

Esta investigación está diseñada para conocer la percepción que el sub-departamento de servicio a bordo de dicha empresa tiene sobre el clima organizacional, lo cual se correlacionará con el desempeño laboral obtenido por la calificación en la evaluación de desempeño anual de una organización de aviación civil en el Ecuador.

La investigación se realizó mediante el análisis descriptivo del clima organizacional y desempeño laboral, donde el universo está constituido por los 287 colaboradores del sub-departamento de servicio a bordo de una organización de aviación civil del Ecuador, el cual tiene

personal tanto en base Quito como en base Guayaquil. La organización cuenta con 15 años de creación como filial.

La muestra seleccionada la constituyen todos los tripulantes de cabina siendo encuestados 287 colaboradores, con la finalidad de estimar niveles de confianza del 99% (Ludewi, 2011), donde el tamaño de la muestra es igual al tamaño de la población total pertenecientes al área de Servicio a Bordo equivalente al 100% de la población objetiva. La aplicación del instrumento de medición se llevará a cabo de forma virtual, utilizando la aplicación de Google denominada Gsuits, la cual será aplicada en el mes de diciembre y enero del 2016 – 2017 respectivamente. Se utilizará el cuestionario de medición del clima organizacional (Ortega, 2014) proporcionado por la Msc. D. Rojas (comunicación personal, 11 de octubre, 2016), docente de la Universidad Espíritu Santo de Guayaquil.

El direccionamiento de las interrogantes, encaminadas a una organización de aviación civil, mas no a un nivel de

educación de tercer nivel, adicionalmente se requiere la calificación obtenida en su evaluación de desempeño con la finalidad de conocer su desempeño laboral en la organización. Este cuestionario ha sido creado y formado para medir el clima organizacional que se está desarrollando dentro de una organización, aplicando cuestionarios estructurados, cuya categoría será participe en escala numérica de siete valores, dichos valores corresponden a “totalmente inaceptable”, “inaceptable”, “miserable”, “mediocre”, “regular”, “meritorio”, “maravilloso”. Se enviará vía mail la invitación para participar en la encuesta a todo el personal de tripulación de cabina de la organización.

Este cuestionario contiene elementos direccionados a medir la percepción del clima organizacional de los colaboradores analizando:

CLOB Clima organizacional, propósito u objetivos donde capta información de los objetivos de una organización, claridad,

consecución y resultados de los objetivos organizacionales.

CRE Clima organizacional, relaciones entre miembros de la organización en el ámbito de la comunicación (CREC) valorando la comunicación con jefatura y máximas autoridades, (CRET) en relación al trato interpersonal entre jefes, supervisores y el resto de colaboradores, (CREM) relaciones entre miembros y manejos de conflictos.

CES Clima organizacional, n relación a la estructura y mecanismos de soporte de la gestión, (CESES) estructura y mecanismos de soporte de gestión, espacio, infraestructura y lugar de trabajo, (CESTRE) Clima organizacional, mecanismos de soporte, estructura, jerarquía y responsabilidades.

Mecanismos de apoyo del clima organizacional, como CMAT direccionados hacia la tecnología de soporte y herramientas tecnológicas encaminadas a la capacitación constante, equipos de capacitación y tecnología

aplicada, (CMAP) procesos, procedimientos y funciones por seguir en cada área laboral con los mismos estándares de calidad, (CRCM) recompensas en busca de oportunidades de crecimiento profesional, sueldos, salarios, beneficios y reconocimiento.

CLID Clima organizacional y liderazgo busca conocer el monitoreo de resultados, apertura para innovación trabajo en equipo, empoderamiento, competencia eficiencia y efectividad en la relación laboral.

Por último, la calificación de evaluación de desempeño para categorizar entre los distintos niveles y contrastar con la percepción del clima organizacional.

Resultados del clima organizacional

Se obtuvo respuestas del 100% de los colaboradores, por lo cual el margen de error es menor al 1% según parámetros estadísticos (Anderson, Sweeney, y Williams, 2001).

Después de obtener los resultados de los colaboradores hacia los cuestionamientos sobre el clima organizacional se tiene los siguientes resultados:

287

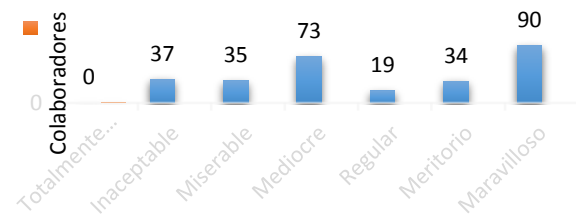


Figura 1, CLOB Propósitos y objetivos de la organización. Número de colaboradores y percepción de la organización.

En relación a la tabulación de datos correspondientes a la Tabla N1 y el análisis en función de CLOB de propósitos y objetivos organizacionales se observa una clara tendencia positiva direccionada a la percepción de “maravilloso” con alrededor de 90 personas que estarían de acuerdo en relación con la existencia de la definición clara de objetivos y resultados esperados en cada nivel por parte de la organización, a más de la evaluación de consecución de objetivos. Por otra parte, se idealiza la misión y objetivos

organizacionales y la comunicación de los resultados obtenidos en períodos anteriores. También existen focos por trabajar como percepción de ambigüedad en el área de presupuestos y los objetivos arrojados en el área de servicio a bordo.

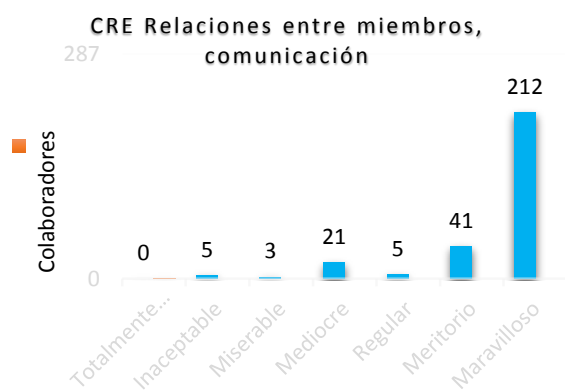


Figura 2, CRE Relaciones entre miembros, comunicación. Número de colaboradores y percepción de la organización.

En relación a la tabulación de datos correspondientes a CRE y CREC de relaciones interpersonales y comunicación entre los miembros de esta organización, se debe señalar la tendencia positiva direccionada a la percepción de “maravilloso” con alrededor de 212 personas que están de acuerdo con que jefatura inmediata entable conversaciones y busque posibles

soluciones a situaciones que afectan directa o indirectamente a los miembros de la organización dentro del sub-departamento de servicio a bordo. En resumen, la comunicación en todas direcciones y la redacción, emisión y recepción del mensaje es una de las fortalezas de esta organización.

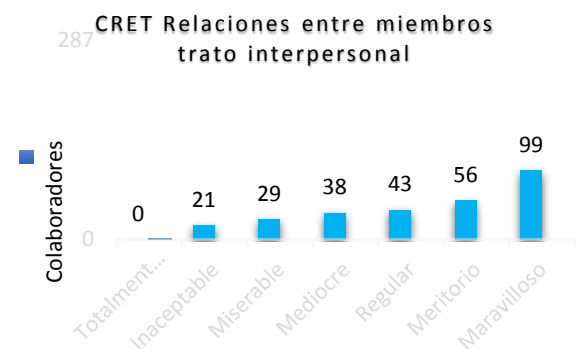


Figura 3, CRET Relaciones entre miembros trato interpersonal. Número de colaboradores y percepción de la organización.

En relación a la tabulación de datos que corresponden a CRET y trato interpersonal de la organización, en lo concerniente a opinión de la jefatura, se demuestra que al menos 99 personas otorgan la máxima calificación con connotación de “maravilloso”. Además, se ve una clara perspectiva de los colaboradores por parte de 43 personas,

que indican la admiración y el respeto por los colaboradores existentes en la organización, sin desvalorizar o desmerecer a colaboradores en mayores o menores cargos dentro de la organización.

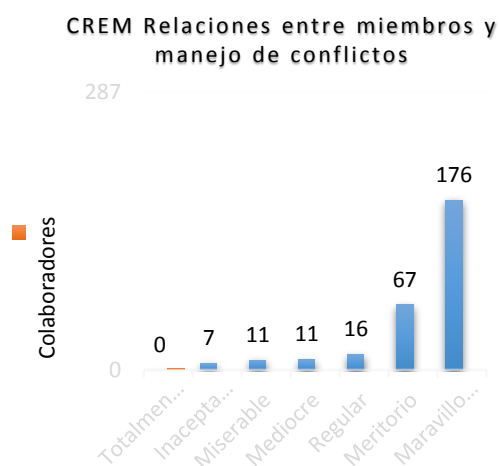


Figura 4, CREM Relaciones entre miembros y manejo de conflictos. Número de colaboradores y percepción de la organización.

La tabulación de datos efectuados de CREM en manejo de conflictos obtuvo una tendencia positiva direccionada a la percepción de “maravilloso” con alrededor de 176 personas, y un margen “inaceptable” de 7 personas. Entre las mayores fortalezas del CREM se puede señalar la capacidad de resolución de problemas de la jefatura inmediata, sin recurrir a máximas autoridades,

acompañado del excelente nivel de compañerismo que se maneja en el área de servicio a bordo.

CESES Estructura y mecanismos de soporte de gestión, espacio, infraestructura y lugar de trabajo

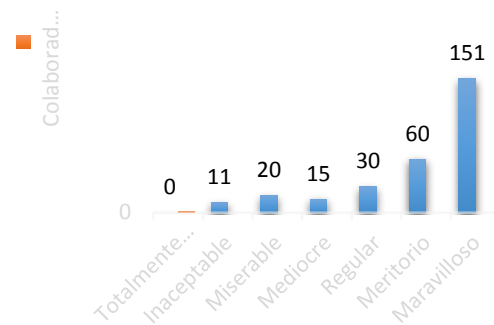


Figura 5, CESES Estructura y mecanismos de soporte de gestión, espacio, infraestructura y lugar de trabajo. Número de colaboradores y percepción de la organización.

En consecución a la tabulación de datos efectuados de CESES de estructura y mecanismos de soporte de la gestión, espacios, infraestructura y lugar de trabajo en el sub-departamento de servicio a bordo se ha medido la adecuación de espacio físico, el gusto por trabajar en la organización, la ergonomía de los puestos de trabajo y el abastecimiento de todos los implementos para realizar los labores cotidianos a cabalidad existe mayoría manifestada por el 151 colaboradores, lo

cual se considera un índice alto por encima de las demás medias, manifestándose como “maravilloso”.

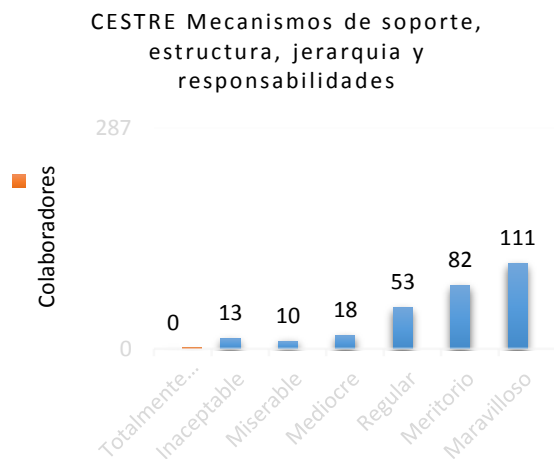


Figura 6, CESTRE Mecanismos de soporte, estructura, jerarquía y responsabilidades. infraestructura y lugar de trabajo. Número de colaboradores y percepción de la organización.

La recolección de datos y la tabulación de los mismos efectuados correspondientes a CESTRE Estructura, jerarquía y responsabilidades se obtiene 111 colaboradores con percepción de “maravilloso”. En esta se contrasta la existencia de elementos los cuales se perciben en contra de la jerarquía y responsabilidades, a nivel “meritorio” y “regular”, donde se evidencia que la percepción de la estructura de la organización en áreas, departamentos y

facultades no contribuyen al 100% al desarrollo adecuado de las labores, y a su vez que no existe una clara diferenciación de funciones o responsabilidades entre los funcionarios del departamento. Por lo tanto, existen varios puntos que la organización debería mejorar. Estos puntos permitirán un mejor desempeño de las labores diarias, a su vez que, al mejorar dicha percepción, se evitarán conflictos por diferencias jerárquicas marcadas.

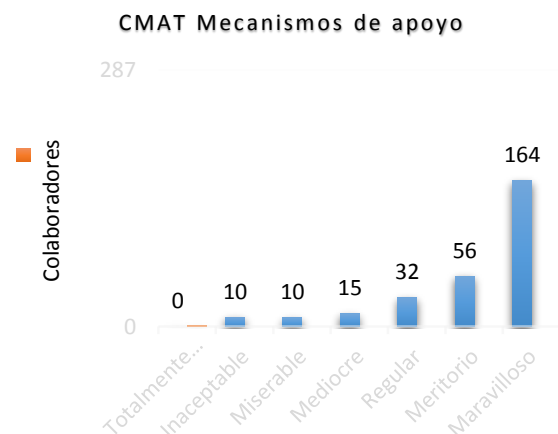


Figura 7, CMAT Mecanismos de apoyo. infraestructura y lugar de trabajo. Número de colaboradores y percepción de la organización.

Los mecanismos de apoyo en tecnología de soporte y herramientas tecnológicas (CMAT) señalan una tendencia de 164 colaboradores que aceptan a la marcación

referente a “maravilloso”. Existe medida intermedia en el área de la información que llega a los colaboradores sobre capacitaciones en las que no están inmersos, lo cual es un punto a favor de los colaboradores, ya que esto ayuda a que el correo organizacional no se sobrecargue de información innecesaria y evita la pérdida de recursos no renovables como el tiempo.

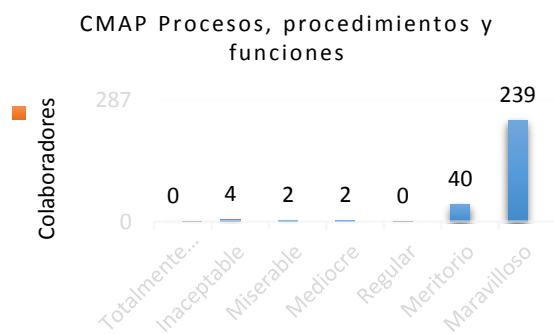


Figura 8, CMAP Procesos, procedimientos y funciones. infraestructura y lugar de trabajo. Número de colaboradores y percepción de la organización.

El análisis de CMAP procesos, procedimientos y funciones, es uno de los puntos más altos de la organización en percepción del sub-departamento de servicio a bordo del 83,14%, traducido a colaboradores, en 239 los cuales encuentran a nivel de “maravilloso” a los

procesos, procedimientos y funciones de la organización.

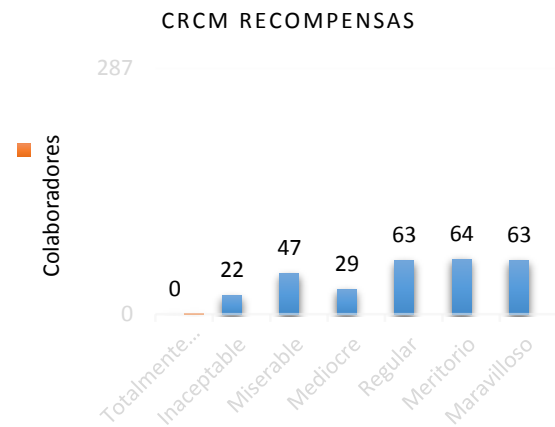


Figura 9, CRCM Recompensas. Número de colaboradores y percepción de la organización.

Continuando con el análisis y tabulación de datos efectuados correspondientes a CECM de recompensas, según percepción de los colaboradores, la organización es un punto a evaluar por parte de la organización, lo cual afecta a la percepción del clima organizacional de los colaboradores. De la misma forma la percepción del salario obtenido como remuneración por los colaboradores es en su mayoría “mediocre” con un total de 99 personas a favor de esta variable, ya que es comparado con otras multinacionales

en la misma línea de negocio, o filiales, en este caso.

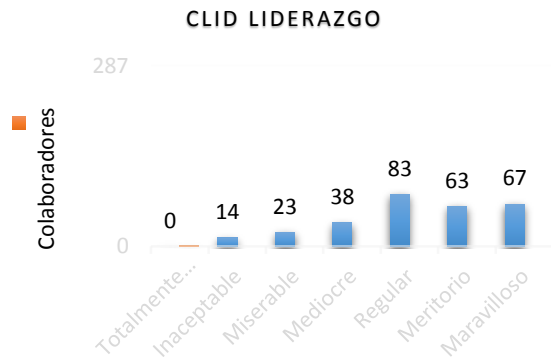


Figura 10, CLID Liderazgo. Número de colaboradores y percepción de la organización.

En relación a CLID el liderazgo existe en percepción por parte de los colaboradores del sub-departamento de servicio a bordo. El liderazgo está directamente afectado la percepción del entorno laboral, ya que el 28% de los mismos lo perciben dentro de la variable “regular”, con la calificación de por lo menos 82 personas.

Finalmente se obtiene la calificación de la evaluación de desempeño proporcionada por los colaboradores en el área de servicio a bordo, en donde se analizan organizacionalmente criterios como: alineamiento y compromiso hacia la organización, comunicación organizacional, cuidado del cliente tanto

interno como externo, eficiencia, manejo de presión, seguridad y gestión de riesgos y el trabajo en equipo. Dicha evaluación se cita a continuación.

Tabla 2

Evaluación de desempeño

	Excepcional	Sobre lo esperado	Esperado	Bajo lo esperado	No cumple con estándar
Porcentaje	0,7	75,26	20,21	3,83	0
Personas	2	178	96	11	0

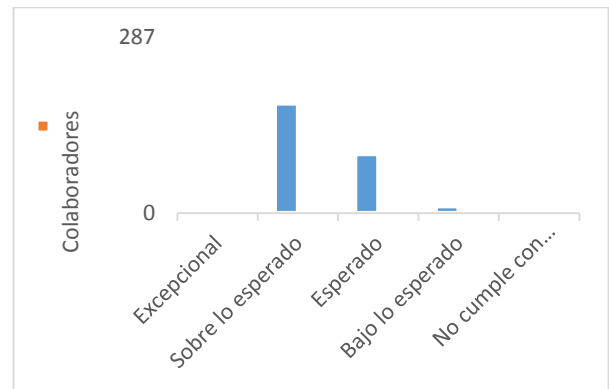


Figura 11, Evaluación de desempeño. Numero de colaboradores según rango de evaluación de desempeño.

El análisis de las evaluaciones de desempeño revela que existe una escala alta de 178 colaboradores que lograron la calificación “sobre lo esperado”, ante 0 colaboradores que “no cumplen con lo esperado”.

Los colaboradores en la evaluación de desempeño se encuentran en el rango de

“sobre lo esperado”. Adicionalmente el porcentaje mayor de los encuestados denominan como “excepcional” los objetivos claramente definidos y resultados. Con esto se manifiesta la existencia de suficientes recursos para el cumplimiento de dichos objetivos.

Los miembros de la organización consideran que el proceso de comunicación es efectivo en general. Así se siente el esfuerzo y la colaboración del departamento de comunicación organizacional, el mensaje y los medios digitales o físicos empleados.

Existe asertividad por parte de jefatura inmediata para escuchar y brindar una posible solución, a su vez que la distribución de comunicados o información, haciendo referencia a la cadena de mando, es inmediata por parte de jefatura y es claro que se promueve la comunicación en nivel operativo y gerencial de la organización.

La jefatura, con respecto a la opinión de sus colaboradores, se muestran muy

abiertos, y la respetan. Es sumamente valorado el talento humano, sin importar el cargo que ocupe en la organización.

El siguiente punto trata de a la resolución de conflictos, los colaboradores consideran al jefe inmediato como una persona totalmente capacitada y efectiva en el manejo de conflictos y resolución de problemas. Es necesario resalta el nivel de compañerismo existente y la apertura para conversar en términos de inconvenientes laborales.

El espacio físico de su puesto de trabajo no se considera completamente adecuado por los colaboradores encuestados considerando para realizar sus actividades diarias.

En cuanto a la estructura jerárquica y de responsabilidades, los colaboradores la perciben “maravilloso” de acuerdo con la contribución y el desenvolvimiento laboral. Prosiguiendo con las tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas se ha obtenido que las solicitudes de capacitación y entrenamiento son

oportunamente escuchadas lo cual permite la ejecución del trabajo a cabalidad.

Por otro lado existe percepción de los colaboradores no estar inmersos en capacitaciones adicionales que ofrece la organización.

Ahora en dirección a procesos, procedimientos y funciones, los colaboradores coinciden en que las personas que realizan el mismo trabajo tienen las mismas funciones, lo cual va de la mano con la eficacia al momento de reemplazar a jefes o supervisores basándonos en los manuales de procesos existentes en la organización.

Observando los resultados de recompensas, es el índice más bajo de la organización, en especial en el ámbito de reconocimiento existente por parte de jefatura superior en lo que respecta a un buen desempeño por parte del colaborador.

El ámbito de liderazgo se ve percibido ampliamente en el trabajo en equipo el

cual es fundamental para lograr resultados, a su vez que existe promoción en el trabajo entre dependencias por parte de las autoridades organizacionales y existe inconformidad en la percepción de asignación de recursos a la tripulación de cabina.

En consecuencia, al análisis del clima organizacional que el departamento de servicio a bordo, sub-departamento tripulación de cabina se ha sometido, es percibido como satisfactorio entre la mayoría de los colaboradores, pero como se identificó existen ciertas características del clima organizacional que impiden la total percepción como satisfactoria en su totalidad.

Según los resultados obtenidos en esta investigación se relaciona la percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores de la organización como positivo.

Conclusiones

Mientras la percepción por parte de los colaboradores en torno al clima

organizacional sea positiva, influirá activamente en el desempeño de la organización, es preciso identificar las relaciones existentes entre los miembros de la organización y los factores internos y externos que podría modificar el clima organizacional.

Tabla 3

Promedio de encuesta realizada

Herramienta de medida	Totalmente inaceptable	Inaceptable	Miserable	Mediocre	Regular	Meritorio	Maravilloso
CLOB	0,00	36,88	34,50	72,50	19,13	34,13	89,88
CRE	0,00	4,60	2,60	21,00	5,40	41,20	212,20
CRET	0,00	21,00	29,20	38,40	43,00	56,20	99,20
CREM	0,00	7,00	10,50	10,75	16,00	67,25	175,50
CESES	0,00	11,25	19,50	15,25	29,50	60,25	151,25
CESTRE	0,00	13,25	10,00	17,50	53,25	82,00	111,00
CMAT	0,00	10,33	10,17	14,50	32,33	56,17	163,50
CMAP	0,00	4,20	2,20	1,80	0,20	40,00	238,60
CRCM	0,00	21,67	47,33	28,83	62,50	64,17	62,50
CLID	0,00	13,02	22,56	37,56	82,67	63,33	67,33
Personas	0	14	19	26	34	56	137
%	-	4,99	6,57	8,99	11,99	19,68	47,77

El promedio de percepción por parte de los colaboradores expuesto señala el 47.77%, 19,68% en relación a percepción “maravillosa”, “meritoria” respectivamente, obteniendo un total de 67.45% lo cual en colaboradores significa 194 personas que encuentran un clima organizacional favorable, por otra parte se encuentra el 20.98%, correspondiente a “regular y mediocre” y el 11.56% correspondiente a

“miserable” e “inaceptable” y el 0% correspondientes a “totalmente inaceptable” respectivamente lo que traducido a colaboradores son 93 personas las cuales encuentran el clima organizacional desfavorable, con lo cual es preciso denotar que existe clima organizacional favorable en la organización de aviación civil.

En síntesis, se obtiene en la evaluación de desempeño a 276 colaboradores de los 287 en el rango de “sobre lo esperado”.

Al relacionar los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional, la mayoría de los colaboradores con 194 personas lo encuentran en la dimensión de “meritorio” y “maravilloso” tomándolo como clima organizacional favorable, lo cual se interpreta que al existir el clima organizacional favorable influirá activa y directamente en el desempeño laboral de los colaboradores, lo cual es apoyado por López (2013), Herrera y otros. (2014), González y otros. (2015), Cuadra, y Veloso (2010) sustentado en la revisión de literatura.

Se considera que el clima organizacional satisfactorio es parte activa de la motivación del talento humano, con mayor incidencia de CMAP de procesos, procedimientos y funciones con 239 colaboradores que perciben a la organización como maravillosa, a continuación se encuentra CRE de relaciones entre miembros y comunicación con la percepción de 212 colaboradores como maravillosa y finalmente la percepción de 175 y 151 colaboradores en CREM relaciones entre miembros y manejos de conflictos y CESE estructura y mecanismos de soporte de gestión, espacio, infraestructura y lugar de trabajo respectivamente con percepción de “maravilloso”. Por otro lado, se obtiene mayor número de 37 colaboradores con percepción de “inaceptable” en referente a CLOB propósitos u objetivos.

En relación al desempeño de los colaboradores del sub-departamento de tripulación de cabina, consideran que la organización toma en cuenta a todas las áreas tanto operativas, administrativas y

gerenciales con la finalidad de establecer los objetivos y asignación de recursos que permitan la consecución de los resultados planteados. Existe un porcentaje amplio de colaboradores quienes encuentran satisfactorio al clima organizacional con respecto a la comunicación existente entre el jefe inmediato y subalternos.

Los colaboradores están en un estado motivacional medio - alto debido a la formación continua, mecanismos de apoyo, soporte, los cuales son aportados por la organización, a todos los niveles organizacionales.

Gran porcentaje de los colaboradores consideran a los procesos efectivamente dimensionados, a su vez las funciones lo cual converge en la consecución de objetivos y metas organizacionales mediante la adecuada distribución de funciones de acuerdo a las capacidades y la formación de cada uno de los colaboradores. En el ámbito de las remuneraciones, las percepciones existentes por parte de los colaboradores son parcialmente adecuadas, mas, al

comparar en virtud a organizaciones dedicadas al mismo diseño de negocio, estas remuneraciones son equitativas y suficientes lo cual mantiene al personal satisfecho.

En síntesis, los colaboradores del sub-departamento de la organización de aviación civil perciben al clima organizacional como satisfactorio, lo cual se ve reflejado en las altas calificaciones existentes del desempeño laboral, denotando la relación existente entre estos dos.

En el proceso de ejecución de la investigación existieron varios factores limitantes referentes al tiempo ya que el cumplimiento a cabalidad de cada una de las encuestas conllevaba en algunos casos a conversar dos o tres veces con algunos de los colaboradores los cuales no proporcionaban la información oportunamente. Adicionalmente al realizar la encuesta en línea a través de G-Suit inicialmente no todos los encuestados respondieron, por lo cual surgió la necesidad de contactar uno a uno a los

encuestados para solicitar su colaboración. Esto incurrió en un retraso en la planificación del trabajo debido a que tomo más tiempo del inicialmente pautado.

La obtención de material bibliográfico especializado en organizaciones de aviación civil fue un factor limitante.

Finalmente, la gran limitante fue el hecho de obtener el permiso para realizar el estudio por parte de la empresa en la que se ejecutó. La empresa proporcionó un permiso verbal para realizar el estudio con la condición que en este documento no se coloque el nombre de la organización. Es importante mencionar que esta condición está sujeta a las políticas de confidencialidad que maneja la organización.

Como recomendaciones para estudios de futuras líneas de investigación que sean de aporte no solo para la organización analizada, sino a nivel general para instituciones que manejen líneas similares, sería importante realizar este

estudio en otras áreas de la organización, ya que la realidad en cada área es distinta, así como los recursos asignados, las experiencias laborales, la rotación de personal y el trato directo con la jefatura.

Adicionalmente, es imperativo conocer todas las características a nivel holding (filiales) de la organización de aviación civil lo cual permitirá tener una visión periférica de la empresa y distintos puntos de vista en opciones de mejora continua realizando un análisis situacional que contraste el desempeño laboral con el clima organizacional a nivel macro.

Referencia

- Aldana, O., Hernández, M., Aguirre, D., y Hernández, S. (2009). Clima organizacional en una de segundo nivel de atención. *Revista de enfermería Instituto Mexicano de Seguridad Social*, 91-96.
- Amaya, A., Narváez, R., y Eslava-Schmalbach, J. (2013). Trabajo en equipo como factor contribuyente en la ocurrencia de errores médicos o eventos adversos. *Revista Colombiana de Cirugía*, 297-310.
- Andrade, S. (2006). *Diccionario de Economía*. Lima: Editorial Andrade.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., y Williams, T. A. (2001). *Estadística para administración y economía*. International Thomson.
- Barilaro, L., Arraigada, C., y Seyler, E. (2014). Un análisis de la práctica docente universitaria en contexto.
- Bustamante, M., Rio, M., Lobos, G., y Villareal, P. (2009). Percepción de la motivación de los directivos intermedios en tres hospitales de la región del Maule, Chile. *Salud pública de Mexico*, 51 417-426.
- Bartholomew, K., Ntoumanis, N., Ryan, R., y Thogersen, C. (2011). Psychological need thwarting in the sports context. *Journal of Sports and Exercise Psychology*, 75-102.
- BIBLIOGRAF S.A. (1992). *Diccionario General VOX*. Bogotá: Biograf.
- Borgues-Silva, F., Ruíz, L., Salazar, C., y Moreno, J. (2015). Motivación, autoestima y satisfacción con la vida en mujeres practicantes de clases dirigidas en centros de fitness. España: Universidad Católica San Antonio de Murcia.
- Bustamante, A., del Río, C., Lobos, E., y Villarreal, I. (2009). Percepción de la motivación de los directivos intermedios en tres hospitales de la Región del Maule, Chile. *Salud pública de México*, 51(5), 417-426.

- Brutus, S., y Gorriti, M. (2005). La evaluación multifuente feedback 360. *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- Burnet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Cárdenas, C., Díaz, G., y Puente, C. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional*, 37.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* (Vol. 5ta Edición). Bogotá: McGraw-Hill.
- Cuadra, A., Veloso, C., (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25.
- De Juan, P. (2004). La "P" mayúscula de los procesos de selección. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 263-271.
- Dessler, G. (1976). *Organización y Administración, Enfoque situacional*. México DF: McGraw-Hill.
- Díaz, E. (2016). Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de teleinformática de la gobernación del estado Mérida. *Sapienza Organizacional*, 79-102.
- Echeverría, D., y Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 184-189.
- Empresa, P. y. (11 de 03 de 2011). *Psicología y Empresa*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-conceptos.html>
- Esguerra, G. (2016). *Liderazgo y Conocimiento Compartido en Contextos Interorganizacionales*. Bogotá: Universidad del Rosario.

- Fernandez, C., Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Mexico DF: McGraw-Hill.
- Fey, C., y Beamish, P. (2001). International Joint Ventures in Russia. Organizational Climate, Similarity and Performance, 22, 853-882.
- Furham, A., y Gunter, B. (2015). Corporate Assessment. Grecia: Routledge.
- Galaskiewicz, S., y Shatin, D. (1981). Leadership and networking among neighbourhood human service organizations. Administrative Science Quarterly, 434-448.
- García, M. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de administración, 25(42), 43-61.
- Gaspar, P., Mesías, J., Escribano, M., y Pulido, F. (2009). Evaluación de la sostenibilidad en explotaciones de dehesa en función de su tamaño y orientación ganadera.
- González, I., Melo, N., y Limón, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Estudios Gerenciales, 8-19.
- Herrera, B., González, G., y Peyro, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes: caso catering gourmet de Durango. Revista Internacional de Administración y Finanzas, 45-53.
- Hockney, D. (3 de Noviembre de 2008). Clima organizacional y satisfacción laboral. The Economist. Obtenido de www.economist.com: <http://www.economist.com/node/12510632>
- Jacobs, J. (2016). The economy of cities. Vintage.
- Kanold, P., Nelken. y Polley, D. (2014). Local versus global scales of organization in auditory cortex. Trends in Neuroscience, 503-510.

- Kukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Leekha, N., y Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 48-60.
- Lewin, K., Lippit, R., y White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 271-299.
- López, A. (2013). Estudio del clima laboral y diseño de un plan de intervención para la Gobernación de Caldas, desde la Psicología Organizacional. Manizales - Colombia: Universidad de Manizales.
- Ludewig, C. (2014). *Universo y muestra*.
- Mamani, A., Obando, R., Uribe, A., y Vivanco, M. (2007). Factores que desencadenan el estrés y sus consecuencias en el desempeño laboral en emergencia. *Revista Peruana de Obstetricia y enfermería*, 3(1).
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 13(1), 0-0.
- Mayo, R., García, W., y Kosberg, S. (2016). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad y Empresas*, 13-33.
- McClelland, D. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Menéndez, F., Peña-Suárez, E., Fonseca-Pedrero, E., y Muñiz, J. (2017). *Anales de Psicología*, 152-159.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. (U. d. Rosario, Recopilador) Bogotá.
- Mendoza, G. (2012). Instrumento para la medición del clima organizacional basado en los principios del modelo de Endo calidad. *REDIP-Revista*

- Digital de Investigación y Postgrado, 262-276.
- Míguez, M. (2008). Análisis de las relaciones entre proceso motivacional, estrategias de aprendizaje y rendimiento académico en estudiantes del Área Científico-Tecnológica de la Universidad de la República. PhD diss.
- Muller, G. (2012). Leadership in Interorganizational Network. *Journal of Management Reviews*, 428-443.
- Ortega, J. P. (2014). Elementos necesarios para lograr el éxito en las empresas familiares. *RES NON VERBA*, 17-27.
- Paris, S., Oslon, G., y Stevenson, H. (1999). *Learning and motivation in classroom*. Hillsdale N.J.: Lawrence Eelbaum.
- Patterson, M., West, M., Shackieton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitis, S., Wallace, A. (2005). Validating the Organizational Climate Measure Links to Managerial Practices. *Journal of Organizational Behavior*, 379-408.
- Pecchinenda, A., y Smith, C. (1996). The affective significance of skin conductance activity during a difficult problem-solve task. *Cognition and Emotion*, 481-503.
- Peroune, L. (2007). Tacit knowlege in the workplace. *Journal of European Industrial Training*, 244-258.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., y Boulian, P. (1974). Organizational Comiment, job satisfaction, and turnover among psychiatrich technicians. *Journal of Applied Psychology*, 603-609.
- Pulido, J., Sánchez, D., Leo, F. G., y García, T. (2017). Frustración de las necesidades psicológicas, motivación y burnout en entrenadores: Incidencia de la formación. *Revista Psicología del Deporte*, 27-36.
- Quintero, N., Africano, N., y Faria, E. (2008). Clima organizacional y

- desempeño laboral del personal.
Ojeda: NEGOTIUM.
- Ramio, C. (2016). Teoría de la organización y administración pública. Real Academia Española (01 de 06 de 2017). *RAE*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=9SpIT6k>
- Robins, L., Helzer, J., y Croughan, J. (1981). Archives of general psychiatry. National institute of Mental Health diagnostic interview schedule (pág. 381-389). *ARCHPSYC*.
- Ruiz, A. (2015). Uso de los kioscos de información como estrategia de comunicaciones internas para la administración de los recursos de tripulación CRM (Crew Resource Management), Universidad Militar Nueva Granada).
- Salas, S. (2012). Los procesos formativos, la competencia profesional y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud de Cuba. *Educación Médica Superior*, 26(2), 163-165.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Salgado, E. (2006). Desempeño individual en las organizaciones. *Monografías de Administración*, 1-54.
- Sampieri, H., Collado, F., Lucio, B., y Pérez, C. (1998). Metodología de la investigación (Vol. 1). México: Mcgraw-hill.
- Schneider, B., Ehrhart, M., y Macey, W. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 361-388.
- Simón, J. (2010). El clima organizacional de un centro comercial en la ciudad de Acapulco. *Ciencia Administrativa*, 72-82.
- Shahin, A., Shabani, J., y Khazaei, J. (2014). Developing a model for the

influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behavior and organizational performance based on balanced score card. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 290-307.

Suárez, A., Nieto, D., y Rivero, J. (2012).

Niveles motivacionales en los estudiantes de secundaria y su discriminación en función de las estrategias motivacionales. *REOP-Revista Española de orientación y Psicopedagogía*, 50-65.

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper y Brothers.

Texeira, M., Guedes, C., Barreto, P., y Martins, M. (2014). El efecto placebo y la homeopatía. *Revista médica de Homeopatía*, 119-130.

Thompson, I. (2007). Concepto de organización. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>.

[net/empresa/concepto-organizacion.html](http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html).

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., y Giraldo, J. (2006). *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá*. Bogotá: Diversitas.

Vega, J., Rodríguez, E., y Montoya, A. (2012). *Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad en Bogotá, Colombia*. Bogotá: UNAD Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Vega, M., Rodrigo, M., y Partido, A. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia de Colimas.

Zazo, J. (2014). *Diseño organizativo*. Ediciones Paraninfo, SA.

Zueck, B., Acosta, R., Enríquez, D., y Villalobos, M. (2016). *Acercamiento al clima laboral en dos empresas, contextos: mexicano y alemán, del*

sector productivo. Unidad

Azcapotzalco, 17.

Apéndice

Tabulación de las encuestas

Tabla 4

CLOB Propósito y objetivos

	Totalmente inaceptable	Inaceptable	Miserable	Mediocre	Regular	Meritorio	Maravilloso
1	0	8	14	25	46	38	156
2	0	111	89	67	14	2	4
3	0	91	24	122	23	21	6
4	0	2	7	11	14	145	108
5	0	25	13	217	14	11	7
6	0	2	13	25	14	26	207
7	0	53	109	92	14	12	7
8	0	3	7	21	14	18	224
	0	37	35	73	19	34	90
	0%	12,85%	12,02%	25,26%	6,66%	11,89%	31,32%

Tabla 5

CRE Relaciones entre miembros, comunicación

	Totalmente inaceptable	Inaceptable	Miserable	Mediocre	Regular	Meritorio	Maravilloso
1	0	1	3	5	2	67	209
2	0	1	2	3	7	51	223
3	0	7	0	0	0	0	280
4	0	3	4	76	1	41	162
5	0	11	4	21	17	47	187
	0	5	3	21	5	41	212
	0%	1,60%	0,91%	7,32%	1,88%	14,36%	73,94%

Tabla 6

CRET Relaciones entre miembros trato interpersonal

	Totalmente inaceptable	Inaceptable	Miserable	Mediocre	Regular	Meritorio	Maravilloso
1	0	9	15	22	54	73	114
2	0	25	3	12	70	97	80
3	0	11	7	27	33	69	140
4	0	51	49	8	31	28	120
5	0	9	72	123	27	14	42
	0	21	29	38	43	56	99
	0%	7,32%	10,17%	13,38%	14,98%	19,58%	34,56%

Tabla 7

CREM Relaciones entre miembros y manejos de conflictos

	Totalmente inaceptable	Inaceptable	Miserable	Mediocre	Regular	Meritorio	Maravilloso
1	0	8	3	19	21	12	224
2	0	17	39	24	26	60	121
3	0	3	0	0	0	76	208
4	0	0	0	0	17	121	149
	0	7	11	11	16	67	176
	0,00%	2,44%	3,66%	3,75%	5,57%	23,43%	61,15%

Tabla 8

CESES Estructura y mecanismos de soporte de gestión, espacio, infraestructura y lugar de trabajo

	Totalmente inaceptable	Inaceptable	Miserable	Mediocre	Regular	Meritorio	Maravilloso
1	0	13	21	15	48	99	91
2	0	11	28	21	37	65	125
3	0	11	20	20	30	75	131
4	0	10	9	5	3	2	258
	0	11,25	19,5	15,25	29,5	60,25	151,25
	0%	3,92%	6,79%	5,31%	10,28%	20,99%	52,70%

Tabla 9

CESTRE Mecanismos de soporte, estructura, jerarquía y responsabilidades

	Totalmente inaceptable	Inaceptable	Miserable	Mediocre	Regular	Meritorio	Maravilloso
1	0	9	3	11	37	84	143
2	0	11	9	21	29	97	120
3	0	14	17	35	121	49	51
4	0	19	11	3	26	98	130
	0	13	10	18	53	82	111
	0%	4,62%	3,48%	6,10%	18,55%	28,57%	38,68%

Tabla 10

CMAT Mecanismos de apoyo

	Totalmente inaceptable	Inaceptable	Miserable	Mediocre	Regular	Meritorio	Maravilloso
1	0	11	0	0	17	58	201
2	0	9	4	5	8	42	219
3	0	10	3	7	7	20	240
4	0	11	0	0	0	97	179
5	0	8	13	27	31	99	109
6	0	13	41	48	131	21	33
	0	10	10	15	32	56	164
	0%	3,60%	3,54%	5,05%	11,27%	19,57%	56,97%

Tabla 11*CMAP Procesos, procedimientos y funciones*

	Totalmente inaceptable	Inaceptable	Miserable	Mediocre	Regular	Meritorio	Maravilloso
1	0	11	7	7	0	87	175
2	0	3	0	0	0	63	221
3	0	2	0	0	0	35	250
4	0	3	2	1	1	0	280
5	0	2	2	1	0	15	267
	0	4	2	2	0	40	239
	0%	1,46%	0,77%	0,63%	0,07%	13,94%	83,14%

Tabla 12*CRCM Recompensas*

	Totalmente inaceptable	Inaceptable	Miserable	Mediocre	Regular	Meritorio	Maravilloso
1	0	40	130	21	37	39	20
2	0	43	111	43	32	31	27
3	0	11	27	99	87	33	30
4	0	9	0	0	87	94	97
5	0	18	8	2	71	89	99
6	0	9	8	8	61	99	102
	0	22	47	29	63	64	63
	0%	7,55%	16,49%	10,05%	21,78%	22,36%	21,78%

Tabla 13*CLID Liderazgo*

	Totalmente inaceptable	Inaceptable	Miserable	Mediocre	Regular	Meritorio	Maravilloso
1	0	10	7	54	79	88	49
2	0	11	29	34	153	39	21
3	0	13	17	42	170	28	17
4	0	10	47	119	79	25	7
5	0	11	12	0	0	63	201
6	0	9	17	21	131	68	41
7	0	13	19	19	45	89	102
8	0	27	31	38	51	73	67
9	0	18	24	11	36	97	101
	0	14	23	38	83	63	67
	0%	4,72%	7,86%	13,09%	28,80%	22,07%	23,46%

El propósito de la siguiente encuesta es estrictamente de carácter educacional y a su vez anónima, con la finalidad de contrastar los resultados de la percepción del clima organizacional, y conocer la relación existente o no con el desempeño laboral.

A continuación, se proporcionará una serie de interrogantes, a las cuales agradecemos respondan con la mayor honestidad y sinceridad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que usted siente.

Marque con una X según su concepción y percepción de su entorno laboral en cada casilla.

CLOB PROPÓSITOS U OBJETIVOS	TOTALMENTE	INACEPTABLE	MISERABLE	MEDIOCRE	REGULAR	MERITORIO	MARAVILLOSO
1. En esta organización se definen claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel							
2. Todas las áreas y niveles de la organización son tenidas en cuenta para hacer los presupuestos							
3. Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados							
4. Se evalúa la dificultad de conseguir los objetivos antes de establecerlos formalmente							
5. Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de la organización							
6. La misión de la organización está siempre presente en el establecimiento de los objetivos							
7. Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos en mi dependencia.							
8. La organización siempre comunica los resultados obtenidos en el periodo anterior							
CRE RELACIONES ENTRE MIEMBROS							
CREC Comunicación							
En esta organización...							
1. La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación							
2. Cuando las directivas dan una indicación, el jefe inmediato siempre la comunica a tiempo							
3. Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar							
4. Mi jefe inmediato genera la confianza para decirle cuando algo afecta el trabajo							
5. En la Organización se promueve la comunicación tanto con los jefes inmediatos como con las máximas autoridades							
CRET Trato interpersonal							
En esta organización...							
1. El jefe inmediato o supervisor ayuda a mejorar cuando alguien hace algo mal							
2. Mi jefe inmediato o supervisor sabe cómo se hacen las cosas y siempre está pendiente del subalterno							
3. Los jefes o supervisores escuchan y respetan la opinión de todos, aunque decidan otra cosa							
4. Se valora a los trabajadores sin importar el cargo que ocupan							

5. Las autoridades ayudan a mejorar cuando alguien hace algo mal									
CREM Manejo de los conflictos									
En esta organización...									
1. El jefe inmediato maneja los conflictos y se resuelven fácilmente sin ir a las máximas autoridades									
2. Los problemas siempre se resuelven a través del dialogo.									
3. Hay compañerismo entre los trabajadores.									
4. Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema									
CES LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTION									
CESES Espacios infraestructura y lugar de trabajo									
En esta organización...									
1. El espacio físico en de trabajo es adecuado									
2. Da gusto llegar a trabajar aquí									
3. Los puestos de trabajo son cómodos y agradables									
4. Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo									
CESTR Estructura, jerarquía y responsabilidades									
1. La estructura de niveles y cargos en mi área, departamento o facultad es adecuada para cumplir con los objetivos.									
2. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en mi área, departamento y/o facultad.									
3. La forma como está estructurada la Organización en áreas, departamentos y facultades contribuyen al desarrollo adecuado de mi trabajo									
4. Las actividades y responsabilidades (funciones) están claramente diferenciadas entre los funcionarios de mi área, departamento.									
MECANISMOS DE APOYO									
CMA T Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas									
En esta organización...									
1. Capacitan/entrenan al personal para mejorar el desarrollo de las actividades									
2. Las capacitaciones/entrenamientos ayudan efectivamente a hacer mejor el trabajo									
3. Las solicitudes de capacitación/entrenamiento son escuchadas									
4. Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados									
5. La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien									
6. Siempre me entero de las jornadas de capacitación incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas.									
CMAP Procesos, procedimientos y funciones									
1. Las funciones y procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo									

2. Los procedimientos permiten hacer el trabajo no importa si me cambian de área o división.									
3. Cada vez que se requiere reemplazar al jefe o supervisor, se puede hacer porque los procesos son claros									
4. Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares.									
5. Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia									
CRCM									
RECOMPENSAS									
1. En esta organización hay reales oportunidades de crecimiento profesional									
2. La organización permite capacitarse para optar a cargos de mayor jerarquía dentro de ella									
3. Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.									
4. Los beneficios adicionales que se reciben son buenos.									
5. Cuando se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que se debería recibir.									
6. Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo.									
CLID EL									
LIDERAZGO									
En esta organización...									
1. Las autoridades conocen y monitorean los resultados de las dependencias.									
2. El cambio y la innovación en lo que se hace, se ve comúnmente en esta organización.									
3. Se promueven reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones.									
4. Se puede contar con los recursos de otras dependencias para mejorar la efectividad y la eficiencia.									
5. El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados.									
6. Las autoridades promueven que los jefes directos tengan las decisiones sobre los trabajadores.									
7. Las autoridades promueven el trabajo entre dependencias.									
8. Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo.									
9. Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo.									
Cuál fue su calificación final en la evaluación de desempeño del año 2015.....									