

El clima organizacional y desempeño laboral en la gestión de instituciones públicas en Perú

The organizational climate and labor performance in the management of public institutions in Peru

MSc. Roger Ismael Salcedo-Benites ^I, rsalcedob@ucvvirtual.edu.pe,
<https://orcid.org/0000-0001-9845-5449>;

MSc. Ada Elena Calderón-Vargas ^{II}, acgcalderon@hotmail.com,
<https://orcid.org/0000-0003-3975-2923>;

MSc. Jhonny Alfredo Guerra-Cava ^{III}, jhonnnyalfredocava@hotmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-0307-2195>;

Dr. River Chávez-Santos ^{IV}, riverchavez@hotmail.com,
<https://orcid.org/0000-0001-7946-2846>

^{I, II, III} Universidad Cesar Vallejo, Perú; ^{IV} Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas, Perú

Resumen

El artículo tuvo por objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la gestión de instituciones públicas en Perú. La metodología abordada fue bajo el enfoque cualitativo, realizando un trabajo de tipo descriptivo, correlacional, se fundamentó en un diseño transeccional. Del estudio en cuanto a las organizaciones actuales representa un reto, el mejoramiento continuo del desempeño laboral, ya que no solo constituye una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia, sino que ayuda en el clima organizacional esperado. Se observa de la revisión efectuada que el clima organizacional que predomina es el autoritario explotador y el participativo, sin embargo, se evidencia que los empleados actúan favorablemente cuando se generan este tipo de clima, favoreciéndose en mayor significancia cuando se emplea el participativo de grupo, por cuanto permite que puedan generar aportes que son tenidos en cuenta para el cumplimiento de metas institucionales.

Palabras clave: Instituciones públicas; Administración pública; Cambio organizacional.

Abstract

The article aimed to determine the relationship between the organizational climate and job performance in the management of public institutions in Peru. The methodology approached was under a qualitative approach, carrying out a descriptive, correlational type of work, based on a transectional design. From the study regarding current organizations, it represents a challenge, the continuous improvement of work performance, since it not only constitutes one of the ways to achieve progress towards excellence but also helps in the expected organizational climate. It is observed from the review carried out that the predominant organizational climates are the exploitative authoritarian and the participative one, however it is evidenced that the employees act favorably when this type of climate is generated, favoring themselves in greater significance when the group participatory is used, inasmuch as allows them to generate contributions that are taken into account for the fulfillment of institutional goals.

Keywords: Public company; Public administration; Organizational change; Business Administration.

Introducción

Las organizaciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. En este sentido, al tratar de entender el impacto que, sobre los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, esto permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece. Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, para ello es necesario generar investigaciones sobre lo que al clima organizacional se refiere (Borrero, 2019).

En este orden de ideas, una de las características principales, de las organizaciones, es que están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de sus metas. Es por ello, que esta investigación surge debido a la existencia de debilidades en el clima organizacional que influyen negativamente en el desempeño laboral de los empleados (Eslava, 2020).

Desde esta perspectiva, se puede afirmar que el clima organizacional puede ser vínculo, o un obstáculo para el buen desempeño de los miembros de una institución u organización por lo tanto en esta Fundación puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de su personal, su satisfacción, como en la estructura organizacional. Por otro lado, es necesario entender que las organizaciones tienen diferentes perspectivas que ayudan a entender su funcionamiento, una de ellas es: la visualización de la organización como un sistema abierto que encara y configura a la organización (Rodríguez, 2019).

Cabe aclarar, que debido a la situación económico-político-social que atraviesa actualmente el país por causas de la pandemia del COVID-19, se ve que las instituciones públicas también están involucradas en esta crisis, padeciendo las consecuencias que ello implica y viviendo, día a día, un clima laboral de desmotivación y desinterés. Por ello, cualquier estudio que se realice en estos momentos, va a estar influido por esta situación. Por lo tanto, en la medida en que la economía del Perú no logre superar los angustiosos retos que enfrenta en la actualidad, será difícil adecuar las aspiraciones humanas relativas al trabajo y convertir cada experiencia individual en un elemento enriquecedor (Quispe et al, 2021).

Dentro de este contexto, el clima organizacional ocupa un lugar preferente, ya que de la percepción positiva o negativa que tenga un empleado del entorno depende su compromiso, sentido de pertenencia, el cumplimiento de las actividades requeridas, la motivación y, en definitiva, su desempeño laboral. Es por esta razón que las instituciones públicas que presentan síntomas tales como ineficiencia, falta de liderazgo, comunicación deficiente, desmotivación e improductividad, tal y como ocurre actualmente en la gran

mayoría de instituciones públicas del Perú, pues requieren de hacer estudios de su atmosfera laboral, con el fin de detectar los aspectos que deben ser mejorados para potencializar el rendimiento de sus integrantes (Quispe et al, 2021).

Para Quispe et al. (2021) es necesario acotar que hoy en día, en las instituciones públicas el clima organizacional es de gran importancia. Dado que, en la actualidad, se ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generan riqueza, así como proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas las instituciones públicas salariales que continuamente hay que explorar y analizar. El gerente actual puede salir de su cúpula de cristal, sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos, además crear una intención estratégica que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro.

Por lo tanto, el objetivo del presente artículo es determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la gestión de instituciones públicas en Perú. Sabemos que el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día ya que gracias a él se ha podido conocer la influencia que éste tiene para el desarrollo técnico y cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí de la misma. Lo que a través de los años ha indicado que las instituciones públicas que se desenvuelvan en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y un buen rendimiento de los trabajadores. Es decir, todas las instituciones públicas deben tener un buen ambiente donde el trabajo sea agradable y que proyecte una estabilidad entre sus empleados para poder atender a los clientes de manera eficaz y satisfactoria.

Es por eso que todas las instituciones públicas deben tener siempre en cuenta el continuo mejoramiento del ambiente en su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, eficacia y eficiencia en la organización, lo cual influye en el desempeño laboral, otorgando a sus empleados una mejor calidad de trabajo y a los clientes en general una agradable atención, todo esto enfocado en el recurso humano ya que este último es uno de los componentes clave de cualquier organización.

En tal sentido, la presente investigación se justifica por las siguientes razones, primero sirve de fuente de investigación para otras generaciones con aspiración de contribuir a mejorar la problemática existente en las organizaciones públicas relacionadas con el clima organizacional que tanto afecta el desempeño laboral de las personas que en ellas se desempeñan, en este caso se sugiere tomar este estudio para proponer alternativas de solución a esta problemática.

En lo gerencial este estudio es valioso ya que el análisis del clima organizacional de las instituciones públicas en Perú constituye una herramienta fundamental que apoya y refuerza el proceso de mejoramiento continuo de sus empleados en las diferentes áreas y que redundará en beneficio de las instituciones. En lo institucional, se busca valorar su importancia ya que le aporta beneficios directos lo cual refleja que la misma puede constituir un valioso aporte en el ámbito institucional por cuanto contribuye con el

mejoramiento de la calidad de desempeño laboral de los profesionales que laboran en las instituciones públicas del Estado.

Materiales y métodos

El tipo de investigación del artículo es cualitativa del tipo correlacional porque permite medir la relación existente entre las variables objeto de estudio. En este sentido, Chavez (2019). afirma que estos estudios correlacionales tienen como propósito determinar el grado de relación que hay entre dos variables, detectando hasta qué punto las alteraciones de una, dependen de la otra. Se fundamentó en un diseño no experimental, transeccional. El diseño es no experimental porque no se controlarán las variables que se operarán deliberadamente, sino que solo se observarán las mismas para describirlas y analizarlas derivando teorías. Sobre esto Hernández et al (2019) refieren al diseño no experimental como el diseño donde trabaja transversal o longitudinalmente.

Resultados

En cuanto al clima tipo autoritario–explotador, se tiene que incide en el desempeño laboral de la población objeto de estudio, Hernández et al (2019), indica que este tipo de clima se caracteriza porque la dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

Se tiene que los empleados de la gran mayoría de las instituciones públicas del Perú objeto de estudio del presente artículo, se caracterizan por tener un nivel de confianza generado al cumplir con las órdenes del jefe, lo cual les brinda estabilidad en el puesto de trabajo por cuanto esto implica que existe una remuneración garantizada, enfoque desde el cual el empleado planifica su estilo de vida, siendo importante mantener su puesto de trabajo.

En la medición autoritario, paternalista y desempeño laboral, al existir una correlación negativa, se plantea un distanciamiento con el planteamiento teórico de Hernández et al (2019) dado que no se evidencia confianza condescendiente entre el jefe y subordinados, los empleados escasamente toman decisiones e iniciativas para ejercer su trabajo de modo efectivo, quedando a la toma de decisiones en los niveles alto de la institución.

Al existir una correlación positiva en la medición participativo, consultivo y desempeño laboral, se evidencia que los jefes realizan consultas a los subordinados, sin que esto signifique que se tenga en consideración los planteamientos de los empleados, se denota la existencia de recompensas para la realización de trabajos específicos, lo cual concuerda con los planteamientos de Hernández et al (2019).

En cuanto al indicador participativo en grupo y desempeño laboral, se desarrolla una correlación significativa, lo cual permite comprender que cuando se trabaja en consulta del equipo de trabajo, se brindan oportunidades de participación, donde los empleados puedan contribuir de modo efectivo en la puesta en marcha de planes de acción, se genera un clima de cordialidad y confianza, lo cual concuerda con Hernández et al (2019).

Es necesario que, desde las instituciones públicas peruanas, se planifique espacios para la reflexión en cuanto a las prácticas de buena convivencia más a menudo, puesto los que se realizan, se hacen con poca frecuencia, lo que contribuye a la desmotivación del personal y por ende limita su optimización. Asimismo, se debe contar con el apoyo de personal técnico y capacitado en cuanto la asistencia legal y psicológica hacia los funcionarios, en cuanto al desempeño de su labor en las diferentes áreas de las instituciones.

Por otra parte, es importante señalar, que varios actores exponen que las expectativas manifestadas por algunos de los trabajadores sobre la necesidad de la implementación y capacitación del funcionario sea aplicada, adaptada y practicada por todos los que laboran en estas instituciones del Estado, con miras a que todos los trabajadores, se consideren importante, y realmente influya en la participación de todos los trabajadores de las instituciones públicas del Perú.

Discusión

La Organización plantea Chiavenato (2019), plantea que las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y las instituciones públicas deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización. Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de las instituciones públicas.

De acuerdo con el autor, la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. En definitiva, organizar es determinar todas las actividades, funciones, o tareas que se desarrollan en una las instituciones públicas, agrupándolas en diferentes áreas, a la cual se le asignará un administrador, y las responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, a fin de optimizar los recursos y lograr los objetivos de una forma eficiente.

El Clima Organizacional para que una organización alcance la excelencia, así como los resultados esperados, es fundamental construir un contexto que potencie el desempeño de los empleados, en concordancia con los valores las instituciones públicas salariales. Desde esa perspectiva, la gestión del clima organizacional se convierte en un factor

crítico, ya que, según Eslava (2020) el clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las instituciones públicas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados además de hacer la diferencia entre una las instituciones públicas de buen desempeño y otra de pobres resultados.

De esta forma, destaca que el clima organizacional puede afectar el logro de los resultados obtenidos por los empleados de las diferentes áreas laborales dentro de una institución, convirtiéndolos en excelentes o deficientes. Además, el mencionado clima puede ser modificado por los miembros de la organización ya que de acuerdo con González (2019) existen estudios en donde se ha confirmado que los factores externos a la organización pueden ocasionar afectaciones del clima en el orden del treinta (30) por ciento, a su vez, la influencia de los jefes directos afecta el clima en un setenta (70) por ciento.

En este sentido, resulta fundamental para una organización que sus jefes y supervisores estén enfocados en el clima, ya que si hay una atmosfera laboral favorable se verá reflejada en el alcance de los planes preestablecidos y en el logro de los objetivos, la misión y la visión de las instituciones públicas. Sin embargo, la realidad es que muchos directivos ignoran este hecho, asumiendo que su única responsabilidad es la de supervisar las labores encomendadas dirigidas a la prestación de bienes y servicio. Por ello, es necesario que todos los gerentes o supervisores se realicen preguntas enfocadas hacia: ¿Cómo construir un contexto organizacional que promueva la excelencia y el logro de resultados?

Dentro de esta perspectiva, el clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. Por esta razón, Chiavenato (2019), afirma que: “la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive y, por consiguiente, se afecta el clima laboral”.

Por ello, es importante que las organizaciones y sus líderes se aboquen a eliminar o, al menos minimizar, todos factores de estrés que puedan presentarse en la vida cotidiana de sus empleados, porque los líderes tienen un impacto significativo sobre el estrés y la moral de los trabajadores. En el ambiente que se vive en las instituciones públicas puede resultar agradable o desagradable trabajar; es decir, de las cualidades o propiedades del ambiente general depende la percepción de los miembros de la organización, la cual puede ser de orden interno o externo e influye en el comportamiento de los empleados (González, 2019).

Los factores del Clima Organizacional son diversos y pueden determinar el clima organizacional, es decir, el ambiente en el cual las personas reflejan las percepciones del contexto en donde laboran e interactúan con los distintos miembros de las instituciones públicas. Sin embargo, no existe un consenso generalmente aceptado sobre los factores que deben ser considerados en la medición y explicación del mencionado clima y según Ucros (2019) dichos factores pueden clasificarse en “psicológicos individuales, grupales

y organizacionales”. En este sentido, se destaca que entre las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional existe en las instituciones públicas una variedad de factores que al clasificarse como psicológicos individuales, se vinculan según el mismo autor de la cita anterior a los tres procesos que el individuo tiene en la organización:

1. La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros.
2. Necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización.
3. Construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización. Se observa también que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones, según sus construcciones personales de significados, entre los cuales se encuentran la autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio, entre otros.

Por lo tanto, en el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directa o indirectamente por los empleados, se encuentran una serie de factores psicológicos individuales a partir de los cuales se construye una especie de fuerza que influye en la conducta de cada trabajador, su forma de interrelacionarse socialmente con los demás miembros de la organización, sus sentimientos y el sentido de pertenencia. Ahora bien, entre los factores grupales se encuentran todos aquellos elementos que llevan al individuo a obtener una percepción colectiva y compartida por los integrantes del grupo, destacándose según Ucros (2019).

Los aspectos sociales de la tarea que pueden convertirse en una fuente de satisfacción permanente generando crecimiento personal, tolerancia, cooperación y a respetar las diferencias. Además, los factores grupales son fundamentales para crear un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad. Entre estos factores destacan: el espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos (Ucros, 2019).

De esta forma, se observa que existen factores grupales del clima organización que influyen a las personas y que pueden mejorar o empeorar las relaciones que se desarrollan dentro de las instituciones públicas, condicionan los estilos de liderazgo, circundan a las situaciones problemáticas que se puedan producir en la entidad y determinan las relaciones laborales. Por ello, tanto los factores individuales como los grupales pueden promover o minimizar la aparición de riesgos psicosociales en el trabajo, lo cual hace necesaria la ejecución de evaluaciones del clima organizacional para determinar los factores clave, además de aquellos que son responsables de optimizar el rendimiento laboral (Ucros, 2019).

Por otra parte, se encuentran los factores organizacionales los cuales obedecen a las características propias de cada entidad y afectan al clima organizacional y, por consiguiente, al comportamiento de los empleados. Entre estos factores destaca Ucros (2019) la comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico y dotación de insumos.

En consecuencia, son diversos los factores que tienen la posibilidad de incidir en el clima organizacional, lo cual plantea la necesidad de realzar un enfoque integral en donde se determinen cuáles son los que ejercen mayor influencia sobre la conducta y desempeño de los colaboradores, en el contexto individual de cada las instituciones públicas. No obstante, uno de los aportes teóricos más importantes que se han realizado sobre el clima organizacional se encuentra según Bravo (2019) en la teoría de Litwin y Stringer (1968) en donde se expone un modelo de clima organizacional, que es un intento por facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación, a través de nueve factores cuantificables (estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad), los cuales conforman el clima como una totalidad.

De esta forma, destaca que entre los factores del clima organizacional que afectan a la motivación se encuentra la estructura, que según Ucros (2019) es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel”. Por lo tanto, una apropiada estructura organizacional podría mejorar o no el flujo de las comunicaciones, los controles aplicados sobre el trabajo, el ambiente laboral, las relaciones y los niveles jerárquicos, entre otros factores que se reflejan en el desempeño de las personas en el trabajo.

Por otra parte, la responsabilidad es un factor del clima organizacional que va ligado a la autonomía en la ejecución de las actividades encomendadas y según Bravo (2019) tiene una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. Así pues, si se está desarrollando la actividad que produce placer, la labor siempre será importante y responsable, manteniendo la idea de que se está aportando un grano de arena a la organización, lo cual estará íntimamente vinculado al grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que se asume para obtener mejores resultados.

Evidentemente, un clima laboral bajo la influencia de un buen liderazgo permite que el empleado sienta que sus necesidades y proyectos individuales se realizan, promueve la motivación por el trabajo, aumenta la participación de todo el grupo, la productividad, la identificación con las instituciones públicas, genera sinergia entre el equipo de trabajo y cooperación. Por lo tanto, un buen liderazgo influye sobre los comportamientos de los colaboradores porque facilita la mediación entre las actitudes y expectativas de las personas. Al contrario, si el tipo de dirección que se ejerce va en detrimento de las expectativas que pretende alcanzar el individuo tanto personal como grupal en la

organización, se afecta el desarrollo y alcance de los objetivos que pretende alcanzar la organización y se genera insatisfacción (Bravo, 2019).

De esta forma, destaca que los valores dentro del clima organizacional engloban comportamientos humanos basados a su vez en escalas de valores individuales y por lo general son compartidas por todos los integrantes de una las instituciones públicas, lo cual, a su vez, está íntimamente vinculado con la escala de valores determinada por la dirección de cada entidad con miras a condicionar la conducta general.

Siguiendo con el orden de ideas, la tecnología trae nuevas configuraciones al entorno laboral que modifican sustancialmente las características del puesto de trabajo. Según Eslava (2020):

La tecnología produce un aumento en la autonomía y la complejidad de la tarea mientras que libera al trabajador de aquellas actividades rutinarias permitiéndole hacer labores más especializadas y significativas. Los resultados obtenidos dependerán de:

1. A mayor tiempo de uso, mejores actitudes.
2. A mayor nivel de conocimientos y formación, mayor conocimiento de la utilidad.
3. A mayor entrenamiento para el manejo de los sistemas tecnológicos se generarán actitudes más positivas.

Por lo tanto, la tecnología influencia al clima organizacional debido a que puede generar una ruptura de esquemas tradicionales, posibilita una mayor flexibilización e integración de los procesos, produce un reajuste de las fuentes de empleo y exige que los colaboradores se encuentren constantemente actualizados y debidamente capacitados para realizar sus labores. Ahora bien, el factor del clima organizacional denominado comunicación es considerado como un elemento clave para lograr los objetivos propuestos por la organización. Según Stephen y Judge (2020) una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y cooperación entre las personas, en ella hay una actitud auto protectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal. La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y cooperación, se logra la sinergia gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad.

De esta manera, la comunicación afecta directamente el clima de las organizaciones y, si se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas y apreciar las instituciones públicas en la que trabajan. Un buen diálogo genera confianza y credibilidad y esto a su vez, impacta en la productividad. La clave para que los empleados se sientan contentos, cómodos, confiados y seguros, se encuentra en la comunicación, la cual es capaz de estimular el sentido de pertenencia, disminuir la rotación de personal y mejorar la imagen del negocio. Decir las cosas a tiempo y con claridad es una forma de comunicación altamente valorada.

Además la evaluación del Desempeño laboral, Chiavenato (2019) describe la evaluación del desempeño laboral del talento humano como una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

El mismo autor asegura que la evaluación es un proceso dinámico que incluye al evaluado y al gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual, ya que es un medio que permite localizar problemas de supervisión, de integración de personas, adecuaciones a los cargos y falta de entrenamiento lo que permite establecer medios o programas para eliminar o neutralizar tales problemas (Chiavenato, 2019).

La información obtenida de la evaluación sirve para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización. En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa al personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Para Chiavenato (2019), los involucrados en la evaluación del desempeño son:

El Gerente que en la mayor parte de las organizaciones, según Rodríguez (2019), el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal, es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

El Individuo y el Gerente si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y sí el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. En este sentido, Rodríguez (2019), el gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente.

También el equipo de trabajo para Rodríguez (2019) puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas. Finalmente, la evaluación de 360°, es la evaluación circular de desempeño, en este sentido, Stephen y Judge (2020), es la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

Conclusiones

- 1. Los climas organizacionales predominantes son el autoritario, explotador y el participativo en grupo, lo cual evidencia que los empleados actúan favorablemente cuando se generan este tipo de clima, favoreciéndose en mayor significancia cuando se emplea el participativo de grupo, por cuanto permite que puedan generar aportes que son tenidos en cuenta para el cumplimiento de metas institucionales.***
- 2. La tendencia de las organizaciones públicas es de brindar mayor participación a sus empleados, fomentar el trabajo en equipo y cooperativo para la generación de una sinergia que permita el logro de metas, objetivos, en función del aporte brindando por cada miembro de la institución, de ese modo, se trabaja en el enfoque de estimular las potencialidades de la persona, promoviéndose la mejora continua.***
- 3. Sin embargo, en las instituciones públicas, suele emplearse la visión autoritaria con la finalidad de coaccionar para el cumplimiento de metas, siendo esta medida alejada de la tendencia las instituciones públicas salarial que propone el trabajo cooperativo, aunque el autoritario pueda ser efectivo en determinadas ocasiones, a la larga podría resultar en detrimento de la propia organización, debido que se genera un clima basado en la generación de órdenes para el cumplimiento de acciones por parte del empleado, minimizándose cualidades como la iniciativa, proactividad, compromiso, sinergia, para el desarrollo de un clima organizacional que favorezca al trabajo en equipo de modo efectivo y asertivo***

4. ***Las instituciones públicas en Perú deben ser manejada por lo público, con la finalidad de generar relaciones de trabajo en conformidad a la generación de un clima que permita promover desde las múltiples competencias de los miembros de la organización, trabajar no solo en metas y objetivos, sino en base a la conformación de equipos de trabajos que funcionen en un marco de cordialidad, respeto, logrando sinergia como parte de una gestión organizacional efectiva y exitosa.***
5. ***Es necesario contar con una visión sistémica en las organizaciones que permita contribuir en la fusión de las potencialidades del talento humano para el logro de una gestión eficiente basada en el respeto mutuo de las interrelaciones generadas en las instituciones públicas.***

Referencias bibliográficas

1. Aldana, J., Salón, M., & Guzmán, N. (2019). Systemic leadership in university teaching management skills. *SCIENCE*, 5(8), 50-74. <http://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/87>
2. Borrero, R. (2019). Human talent management processes in the management education sector of Colombia. *Interdisciplinary Arbitrated Review Koinonía*, 4(7), 293-307. doi: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i7.206>
3. Bravo, M. (2019). *Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso de los Trabajadores*. México: Prentice Hall.
4. Chavez, N. (2019). *Introduction to research. Educational*. Ediciones Grafica, C.A. Maracaibo Venezuela.
5. Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos. El Capital humano de las organizaciones*. 9a. ed. México: McGraw Hill.
6. Eslava, E. (2020). *Management y Gerencia*. http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional
7. González, R. (2019). *El Clima Organizacional en las Las instituciones públicass Colombianas*. Bogotá: *Revista Acta Colombiana de Psicología*. Vol. 5. Núm. 11.
8. Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2019). *Investigation methodology*. Editorial Mc - Graw - Interamerican Hill. Sixth edition.
9. Quispe, O., Salas, M., Castillo, E., Arroyo, E., & Carbonell, C. (2021). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *Medisur*, 18, 1-8. <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v18n6/1727-897X-ms-18-06-1138.pdf>
10. Rodriguez, L. (2019). *Diagnosis of the organizational climate*. Disponible en: <http://www.kpmg.com.pa/Publication/organizationalclimate>
11. Stephen, R., y Judge, T. (2020). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.
12. Ucross, M. (2019). *Factores del Clima Organizacional en las Universidades de la Costa Caribe Colombiana*. <http://www.redalyc.org/pdf/737/73719138007.pdf>