

CLIMA ORGANIZACIONAL ENFOCADO AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO

ORGANIZATIONAL CLIMATE FOCUSED ON DEVELOPMENT OF HUMAN TALENT

Marisol Romero Vélez
emromero@utm.edu.ec

Universidad Técnica de Manabí-Ecuador

Alexandra Verduga Pino

averduga@utm.edu.ec

Universidad Técnica de Manabí-Ecuador

Nimia Macías Zambrano

nmacias@utm.edu.ec

Universidad Técnica de Manabí-Ecuador

Clasificación JEL: M14, M12, M54, O15

Recibido: 30/03/2015

Revisado: 27/04/2015

Aceptado: 04/05/2015

RESUMEN

El objetivo del trabajo fue realizar el diagnóstico del clima organizacional del Instituto Ecuatoriano de Social IESS Portoviejo, para identificar elementos que tienen prioridad dentro de la institución como: ambiente laboral, estilos de liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo y ética profesional, que son parte del clima organizacional, elementos formativos, culturales que facilitan o dificultan el proceso de evaluación del desempeño del talento humano. El estudio se realizó a través del diseño de un modelo de diagnóstico del clima organizacional compuesto por siete variables: comunicación y relaciones interpersonales, motivación y reconocimiento, desarrollo y responsabilidad, liderazgo y credibilidad, ambiente físico y seguridad, identificación con la empresa, salario y estabilidad. Los resultados se describen en términos de fortalezas y debilidades de las variables evaluadas de manera cuantitativa y cualitativa.

Palabras Clave: Cultura corporativa, Gestión empresarial, Diseño del puesto de trabajo, Satisfacción en el trabajo

ABSTRACT

The aim of this research was to diagnose the organizational climate of the Ecuadorian Social Security Institute (IESS) Portoviejo, to identify elements that have priority within the institution as work environment leadership styles, decision making, teamwork and professional ethics, and which are part of the organizational climate, training cultural elements that facilitate or impede the process of performance appraisal of human talent. The study was conducted through the design of a diagnostic model of organizational climate consisting of seven variables: communication and interpersonal relations, motivation and recognition, development and responsibility, leadership and credibility, physical environment and safety, identification with the company, and, salary and stability. The results are described in terms of strengths and weaknesses of the variables quantitatively and qualitatively evaluated.

Key Words: Corporate culture, business management, job design, job satisfaction



INTRODUCCIÓN

En cualquier parte del mundo, el ambiente laboral interno de toda organización, sea esta grande, mediana o pequeña, incide notablemente en el desempeño de cada uno o una de los colaboradores y colaboradoras que en ella intervienen, afectando positiva o negativamente la rentabilidad de la organización, empresa, fábrica, o institución. El origen de la comprensión sobre clima organizacional se encuentra en la sociología, en la que el ser humano en función de su trabajo encuentra la participación en un sistema social, por lo que éste es el resultado de la manera como las personas se interrelacionan socialmente en el lugar de trabajo donde se desempeñan.

Richard Beckhard, fue el impulsor del concepto de desarrollo organizacional en el campo académico y profesional, a finales de la década de los años 60. Consultor pionero en temas de administración del cambio y profesor adjunto en MIT Sloan School of Management de 1963 a 1984, expresa que el proceso de Desarrollo Organizacional fue un proceso planificado de cambio en una organización como un todo y fue conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en procesos organizacionales basado en las ciencias del comportamiento (Grieves, 2003).

El interés por el Desarrollo del Clima Organizacional se intensificó desde su aparición hasta ahora. En este breve lapso aparecieron una variedad de movimientos que bajo diversas denominaciones colocaron relieve en los elementos básicos del Desarrollo Organizacional; tal fue el caso del movimiento por la excelencia liderado por Drucker, el movimiento por el Control Total de la Calidad, la Reingeniería de Procesos, el Downsizing y la Administración del Conocimiento.

La evaluación del talento humano es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que desempeñan su trabajo y simultáneamente se cumple el plan de mejora continua. Es una herramienta de control y detección que juega un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la institución para identificar aquellas personas que requieren entrenamiento, un cambio de puesto, un ascenso o ser separados de la institución.

Los resultados de la institución dependen 100% de su talento humano. Por lo que, para obtener resultados, se debe contar con un excelente clima o ambiente laboral. La evaluación del clima organizacional es una herramienta de medición que permite conocer el estado del ambiente laboral dentro de la empresa. Se miden aspectos como: comunicación y relaciones interpersonales, motivación y reconocimiento, desarrollo y responsabilidad, liderazgo y credibilidad, ambiente físico y seguridad, identificación con la empresa, salario y estabilidad, los cuales nos ayudarán a obtener indicadores que señalen el estado en que se encuentra el clima organizacional de la institución.

El interés por el estudio del clima organizacional se introdujo en la teoría de la gestión por aportaciones de diferentes autores como Elliot Jacques, quien establece una de las primeras definiciones de cultura organizacional (Aktouf, 2002, p.64); Edgar Schein (1992), citado por Zalpa (2002, p.16), quien define cultura organizacional como un patrón de suposiciones básicas compartidas, que el grupo aprende en la medida que da solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien para ser consideradas válidas para enseñarse a los nuevos miembros; y Smircich (1983) citado por Soria (2008, p.5), quien refiere cinco temas en los que convergen la cultura y la organización: administración comparada, cultura corporativa, conocimiento

organizacional, simbolismo organizacional, y procesos inconscientes en la organización.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad autónoma que se rige por los principios de solidaridad, universalidad, subsidiaridad, equidad, obligatoriedad, eficiencia y suficiencia. La misión del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es proteger a la población urbana y rural contra todas las contingencias, enfocadas en el buen vivir. El sistema de seguridad social instaurado hace décadas por el país a través de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), Instituto de Seguridad Social de la Policía (ISSPOL) es un modelo contributivo, caracterizado en primera instancia por la aplicación de postulados predominantemente laboristas (modelo bismarckiano): orientado exclusivamente a los ciudadanos que ejercen una actividad económica sea con relación de dependencia, independiente, a excepción del Seguro Social Campesino que se fundamenta en el principio de solidaridad (pagos mínimos)

Esta situación fue cambiando con el pasar de los años; es así que en la actualidad se ha tratado de incorporar a informales, trabajadoras domésticas, se ha incentivado la afiliación voluntaria y permitido incluir a esposas o esposos e hijos de los afiliados para atenciones médicas; así mismo, una limitada cobertura de prestaciones (enfermedad y maternidad, invalidez, vejez, muerte y riesgos del trabajo), toda vez que apenas cubre el 35% de la Población Económicamente Activa.

La Seguridad Social tiene una profunda repercusión en todos los sectores de la sociedad, hace que los trabajadores y sus familias tengan acceso a la asistencia médica y cuenten con protección contra la pérdida de ingresos, sea durante cortos períodos en caso de desempleo, maternidad o enfermedad, sea durante períodos largos debido a la invalidez o a un accidente del trabajo y proporciona ingresos a las personas durante sus años de vejez. Los niños y niñas se benefician de los programas de seguridad social destinados a ayudar a sus familias para cubrir los gastos de educación. Para los empleadores y las empresas, la seguridad social ayuda a mantener unas relaciones laborales estables y una fuerza de trabajo productiva.

La Seguridad Social puede también contribuir a la cohesión social y al crecimiento y desarrollo general del país mediante la mejora de las condiciones de vida, amortiguando los efectos de las transformaciones estructurales y tecnológicas en las personas y, por tanto, sentando las bases para un enfoque más positivo sobre la globalización.

Es debido a toda esta gama de beneficios que el Estado, a través del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), puede entregar a la población más desprotegida, mediante varias políticas y estrategias, una cobertura máxima de atención con respecto a la Seguridad Social.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) en Manabí pasó de ser la Dirección Regional 6 a Dirección Zonal 4 Manabí-Santo Domingo, con la Resolución C.D. 457 expedida en agosto del 2013. Su estructura orgánica la componen: la Dirección Provincial como máximo nivel jerárquico, la Comisión de Prestaciones y Controversias, la Subdirección de Servicios Corporativos, la Subdirección de Aportes Fondos y Reservas, la Subdirección de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo, la Subdirección de Prestaciones de Salud, la Subdirección de Prestaciones del Seguro Social Campesino y la Unidad de Comunicación; está integrado por dos hospitales de primer nivel, un hospital de segundo nivel y siete Unidades de Atención Ambulatoria además de 135 dispensarios del Seguro Social Campesino ubicados en las zonas rurales de la provincia.

Conforme la Ley de Seguridad Social, la Dirección Provincial tiene la responsabilidad de la aplicación de las estrategias de aseguramiento obligatorio, la recaudación oportuna de las aportaciones de los empleadores y asegurados, la calificación del derecho a prestaciones de los afiliados comprendidos en la circunscripción geográfica de su competencia. Será el órgano responsable del manejo de las cuentas patronales e individuales de los asegurados, del ejercicio de la jurisdicción coactiva, y de la consolidación de la información presupuestaria y contable de todas las dependencias administrativas.

En la Dirección Zonal de Manabí actualmente laboran 1500 funcionarios distribuidos en las diferentes dependencias descritas anteriormente, en lo que concierne al área administrativa (Dirección Provincial, Subdirecciones y Agencias) está integrada por 160 funcionarios.

Las empresas públicas se constituyen en un factor importante para el desarrollo de un país y más aún el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) que ampara a la familia afiliada contra contingencias como enfermedad, vejez, viudedad, riesgos del trabajo y muerte. Para cumplir con sus objetivos con calidad y calidez requiere de un talento humano con desempeño efectivo y eficiente.

Las variables de un entorno institucional pueden clasificarse en tangibles e intangibles. Las primeras, son fáciles de cuantificar, pudiéndose calcular de forma objetiva, y normalmente van acompañadas de un desembolso en efectivo por parte de la empresa, como los costos por errores o la baja calidad. Las variables intangibles y su importancia se ponen de manifiesto en la calidad empresarial y los costos que se derivan de su carencia.

Se introduce el concepto de intangibles refiriéndose con él a aquellos gastos que son difíciles de identificar, que no tienen un valor contable o cuya valoración se rige por criterios esencialmente subjetivos. Esta clasificación, es perfectamente aplicable para la medición de la insatisfacción de los trabajadores, un entorno de trabajo no gratificante, una mala imagen institucional que repercuta finalmente en su desempeño laboral.

Debe tenerse en cuenta que el principal valor de una empresa está en sus intangibles: valor de una marca, clientes fidelizados, prestigio e imagen de empresa, capacidad de innovación, entre otros.

Es evidente que aunque tales intangibles son esencialmente cualitativos, de ellos depende el resultado y productividad empresarial. Finalmente hay que destacar que existe una interrelación entre los valores intangibles y los tangibles. Es evidente que trabajar bien, formar, y motivar a las personas (valores intangibles) ha de repercutir en el beneficio empresarial (valor tangible).

METODOLOGÍA

Para realizar el diagnóstico se definió el modelo enfocado en la evaluación del desempeño del talento humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Portoviejo; posteriormente se delinearón los instrumentos de recolección de datos y la determinación de la muestra a través del uso de estadística descriptiva y del estudio de las respuestas cualitativas.

En la encuesta del clima organizacional realizada se incluyeron preguntas de carácter general de la administración del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), pero además referentes a temas específicos que pudieran también modificar su satisfacción o motivación de hacer eficientemente su labor asignada.

El modelo específico se tomó como guía y se realizó a través del análisis de siete modelos de diagnóstico del clima organizacional que incluyen variables para abordar la evaluación del desempeño en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

La comunicación en el trabajo y el clima organizacional son elementos que están estrechamente interrelacionados, considerando que es el talento humano el que define los objetivos institucionales.

Siendo el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Portoviejo una entidad con características particulares, en la que destaca el servicio social, considera a su talento humano el motor de desarrollo, base primordial de la gestión institucional y la comunicación y relaciones interpersonales, el enlace con el beneficiario para brindar servicios de calidad y calidez.

En lo referente al parámetro de desarrollo y responsabilidad, se midió la percepción sobre el nivel de capacitación que recibe el talento humano y la dotación de los recursos logísticos para desarrollar su trabajo, ya que cuando la institución toma conciencia de sí misma y de su entorno, se encuentra en el compromiso de exigir a sus funcionarios un accionar ético que se mide en la percepción de la imagen institucional.

A partir de la evaluación de desempeño de cuatro grupos descritos así: Evaluación a Directivos, Evaluación a Jefes Departamentales, Evaluación General y Evaluación Global, se generó un modelo propio de evaluación de desempeño para cada grupo que consta de siete variables, las cuales son: comunicación y relaciones interpersonales, motivación y reconocimiento, desarrollo y responsabilidad, liderazgo y credibilidad, ambiente físico y seguridad, identificación con la empresa, salario y estabilidad; todos estos elementos de evaluación y análisis cualitativo se concentran y delimitan de acuerdo a la jerarquía en las siguientes tablas:

Evaluación Directivos

Comunicación y Relaciones Interpersonales
Los directivos comunican de forma clara sus expectativas
Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los directivos y recibir una respuesta directa
Los directivos son accesibles y es fácil hablar con ellos
Los directivos incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas
Los directivos me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes
Los directivos involucran a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo

Evaluación General

Desarrollo y Responsabilidad
Aquí me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente
A las personas se les da la responsabilidad requerida
Tengo claros los procesos y procedimientos de cómo realizar mi trabajo
Aquí me dan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo
Es de conocimiento de todos cuando existe una vacante en la institución

Cada pregunta tuvo diferentes opciones de respuestas siendo estas: casi nunca, pocas veces, a veces sí a veces no, a menudo es verdad, casi siempre.

Se tomó una muestra de 32 funcionarios del nivel central en Portoviejo, lo que representa el 20% del total de la plantilla de esta dependencia.

Evaluación global

En este parámetro participan todos los elementos de evaluación; el instrumento de encuesta aplicado a los empleados de Dirección provincial y Dirección Zonal (IESS) Manabí en el año 2012 y año 2015 se analiza a través de un cuadro comparativo de resultado de encuestas de clima organizacional, el cual utiliza elementos culturales que facilitan la evaluación del desempeño del personal directivo, administrativo y de servicios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Portoviejo.

Muchas de las respuestas a las interrogantes sobre el desempeño del talento humano hay que buscarlas en el entorno interno de la organización, que principalmente lo constituye el clima organizacional y laboral, aspectos que para el caso del (IESS) se considera como primordial.

Como en todo, hay elementos dentro de la organización interna que muestran eficiencia, pero existen puntos débiles que afectan actualmente el clima organizacional y laboral de la institución en mención. Los diferentes administradores se han preocupado más por la operatividad y entrega de servicios eficientes y eficaces, lo cual es algo positivo, pero no deja de ser importante la realidad en que se desenvuelve el talento humano del IESS

El ambiente interno en el que se despliega la empresa lo forman las personas en las diferentes actividades que se llevan a cabo. Inclusive dentro de lo que se conoce como “Responsabilidad Social”, un término tan nombrado en los últimos años, es necesario que toda empresa pública revise y analice no solamente lo que pasa en su exterior, sino también variables internas muy importantes para su desarrollo.

Una de las variables que tiene que ver con la satisfacción de los trabajadores es el clima organizacional y puede inclusive influenciar la eficiencia y satisfacción que debe recibir todo cliente de servicios públicos.

RESULTADOS

En los resultados cuantitativos descritos en las siete variables analizadas: comunicación y relaciones interpersonales, motivación y reconocimiento, desarrollo y responsabilidad, liderazgo y credibilidad, ambiente físico y seguridad, identificación con la empresa, salario y estabilidad, se han considerado de mayor relevancia, en el área directiva, a la Comunicación y Relaciones Interpersonales; en el área de evaluación general por parte de los funcionarios, al parámetro Desarrollo y Responsabilidad.

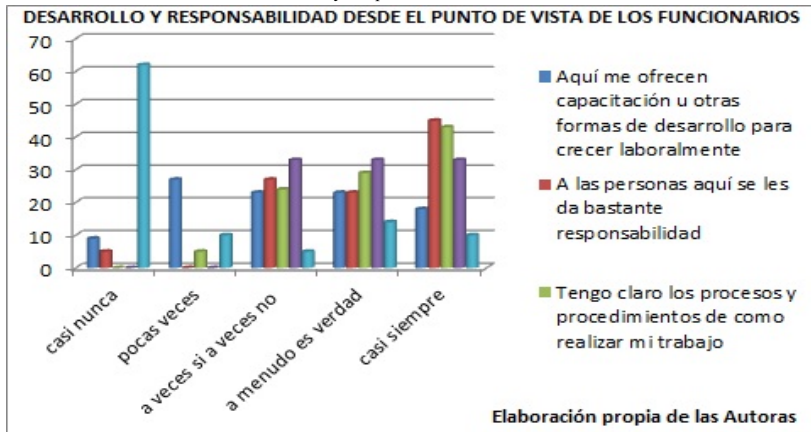


Fuente: funcionarios IESS

Se evidencia que los directivos son accesibles al dialogo, lo cual es reconocido por los funcionarios, pero como aspecto a mejorar se destaca la falta de involucramiento

en las decisiones importantes que toman los directivos y que afectan las actividades de los servidores.

Gráfico. Desarrollo y Responsabilidad de los Funcionarios



Fuente: funcionarios del IESS

Se observa que los parámetros relacionados a la asignación de responsabilidades y al conocimiento de las actividades en los diferentes procesos institucionales fueron evaluados positivamente por los funcionarios, lo que demuestra una política aceptable de la gestión del talento humano, contrastando con la escasa accesibilidad que tienen los funcionarios a la información sobre vacantes laborales, lo que podría limitar la oportunidad de ascensos y/o reclasificación de puestos.

Hay dos términos que tienen estrecha relación con la calidad en la atención al cliente: la satisfacción y clima laboral. No se ha podido establecer causalidad en la relación entre ambas variables.

Sin embargo, se ha ahondado mediante estudios correlacionales y se ha encontrado que existe una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

DISCUSIÓN

Autores señalan que la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño es más clara y directa que la relación entre el clima y el desempeño, siendo la satisfacción un importante predictor del desempeño. Autores como Kopelman, Brief & Guzzo, Parker, Patterson, Griffith, han ratificado esta circunstancia.

Además, se ha encontrado una relación significativa y negativa entre la satisfacción laboral y aspectos del desempeño como el absentismo y la rotación en el trabajo, y positiva y significativa con el rendimiento y productividad. En la Administración Pública estas palancas de motivación no funcionan del mismo modo que en la empresa privada.

Para el caso del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Manabí, el incremento del personal contratado en los años 2012 y 2013 para la puesta en marcha de proyectos como: promoción de los beneficios institucionales, fortalecimiento y mejora de la atención al cliente, descentralización de atenciones primarias, entre otras, permitió conseguir la mayor parte de las metas propuestas y minimizar el nivel de reclamos.

Sin embargo, no se puede negar que esta institución se encuentra la mayor parte del tiempo en la expectativa pública y los inconvenientes que los usuarios encuentran en su atención son tema de publicación y análisis en la comunidad, constituyéndose en una institución con tenues líneas de prestigio y buena imagen. Si realmente el clima organizacional se ha visto mejorado desde aquella fase de contratación, no es menos cierto que la inestabilidad y la inseguridad jurídica afectan el estado de los funcionarios de carrera y con muchos años de antigüedad.

Schratz, a través de metaanálisis, encontró que existen dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral que se han relacionado más históricamente entre sí, de manera positiva y significativa. Para este personaje, las dimensiones de clima organizacional que más se han relacionado con satisfacción laboral son: apoyo de supervisión, recompensas, presión, responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), relaciones interpersonales (calidez), riesgo en la toma de decisiones, y las competencias del funcionario.

CONCLUSIONES

Realizado el diagnóstico sobre el clima organizacional de la institución, evento realizado en dos momentos: en noviembre del 2012 y en abril del 2015, se determina que:

El desempeño laboral de los funcionarios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ha sido influenciado por el clima organizacional; principalmente, los cambios de las máximas autoridades hacen que se mantengan altos los niveles de inseguridad en la estabilidad laboral lo que afecta la productividad; así mismo, las políticas se modifican conforme los planes que cada autoridad considera pertinente.

La comunicación y relaciones interpersonales con los principales directivos, entre el 2012 y 2015 han mejorado, los directivos intermedios tienen acercamientos más directos con las autoridades superiores, el personal técnico, profesional y operativo ha tenido acceso a información actualizada sobre las resoluciones y noticias de interés común, a lo que también contribuyó la mejora en la tecnología comunicacional.

La motivación y el reconocimiento del trabajo por parte del nivel directivo, de la mano con el liderazgo y credibilidad, se manifiesta en reconocimiento público de logros alcanzados sea por unidades de trabajo, subdirecciones o los mismos colaboradores directos; además, al reestructurarse la visión en el año 2014, todos los involucrados en pleno conocimiento de la misma, se muestran partícipes del cambio institucional propuesto por autoridades.

Desde el punto de vista de los funcionarios, se establecieron como puntos más débiles en el clima organizacional en el año 2012, la falta de involucramiento en las decisiones tomadas por los máximos directivos, lo que mejoró en el año 2015 con una política de mayor acercamiento de los directivos al personal profesional y técnico.

Los puntos más positivos se encuentran en el sentido de pertenencia institucional, motivado por buenas relaciones interpersonales con los responsables inmediatos de áreas, compañeros y ambiente físico de trabajo, lo que se mantiene en buenos niveles en el año 2015.

Un aspecto de gestión fundamental en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Portoviejo es la evaluación del desempeño del talento humano, el cual requiere implementarse a través de un proceso de dirección estratégica alineado al

clima organizacional, coherente con los esquemas de trabajo cotidianamente utilizados (Chinchilla, 2000).

En alcance a la disponibilidad de recursos económicos, humanos, normativos y de gestión con los que actualmente cuenta, se proponen tres estrategias orientadas a fortalecer los elementos del clima organizacional en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS Portoviejo identificados como limitantes; la siguiente tabla explica cada estrategia y la operación a seguir:

TABLA. Campo de acción y operatividad-tareas para fortalecer los elementos culturales limitantes de la evaluación de desempeño.

Campo de acción	Operatividad y Tareas
Revisión y actualización del procedimiento de evaluación del desempeño del talento humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Portoviejo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprometer al equipo multidisciplinario para que los elementos de evaluación consideren los elementos referenciales del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Portoviejo. ✓ Incluir la participación del talento humano como sujetos de la evaluación y como colaboradores activos del diseño de parámetros de evaluación, puesta en marcha y revisión del proceso. ✓ Establecer con certeza los periodos de evaluaciones y la entrega de resultados. ✓ Utilizar varios instrumentos de evaluación interna y valorar la participación de actores internos que se hayan destacado en diversas áreas laborales. ✓ Diseñar un repositorio digital por empleado del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Portoviejo para que puedan consultar de manera inmediata y permanente los resultados de la evaluación. ✓ Planificar y ejecutar cuadros de capacitación y educación continua afin al alcance de los resultados de la evaluación de desempeño. ✓ Incluir la meta-evaluación del proceso de evaluación
Implementar programa de reconocimiento y estímulos al desempeño de empleados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Portoviejo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concretar y apoyar el plan de vida profesional de los empleados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Portoviejo. ✓ Flexibilizar los horarios de los empleados con alto desempeño del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Portoviejo, para requerimientos especiales y fortuitos sin menoscabo al cumplimiento de las horas de trabajo. ✓ Realizar un acto de entrega de reconocimientos semestrales a los empleados con más alto desempeño.

Fuente: Elaboración de la autoras

Un entorno laboral no acorde a las necesidades lleva no solamente a mayores niveles de absentismo, tasas de rotación y renunciadas, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira por problemas psicológicos de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido, por lo que es prioridad aplicar esta estrategia y la Operación-Gestión para fortalecer los elementos culturales limitantes de la evaluación de desempeño y lograr cumplir con los objetivos institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Córdova, A., Playán, I., Gudiño, P., Hernández, E., y Sánchez, A. (1991). Un enfoque del estudio de la cultura organizacional. *Revista Gestión y Estrategia*. No. 14. 160-180.

Hellriegel, D., Slocum, J. (2007). *Organizational Behavior*. Editorial Thomson. USA.

Hernández, R., Fernández C., Baptista P. (2008). *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. México. Mc Graw-Hill.

Hernández, E. y Sánchez, A. (1998). Aproximaciones para un nuevo modelo de gerencia. *Revista Gestión y estrategia*. No. 14, enero-junio.

Kaufman R. (2002) *Mega planning: Practical tools for organizational success*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Aktouf, O. (2002). El Simbolismo y la Cultura Organizacional, de los abusos conceptuales a las elecciones de campo. Revista AD-MINISTER. Universidad EAFIT. No. 1. 63-93.

Chinchilla, K. (2000). Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño. Extraído de <http://www.5campus.org/leccion/sievade>. Consultado el 4 de octubre de 2013.

Kottak, C. (2002). Las dimensiones de la Antropología. En Antropología Cultural (pp 1-21). Madrid. McGraw-Hill. Madrid.

Ledesma, R., Molina, G. y Valero, P. (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. Psico-USF, V.7, No. 2. 143-152

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Prentice Hall. México.

Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebasco, A. y Lanero, A. (2006). Cultura Organizacional: desentrañando vericuetos. AIBR Revista de Antropología Iberoamericana. 308-403.