
El desempeño organizacional en las empresas salvadoreñas del sector servicios

Organizational Performance in Salvadoran Companies in Service Sector

José Adán Vaquerano Amaya,¹ Yanina Rosales de Salazar² y Ana Lorena Mártir³

Sumario: 1. Introducción, 2. Marco teórico, 3. La importancia de la evaluación del desempeño, 4. Metodología de la investigación, 5. Resultados de la investigación, 6. Competencias del comportamiento personal, 7. Competencias de conciencia social, 8. Competencias de comportamiento social, 9. Valoración final, 10. Agradecimientos, Referencias

Resumen

La medición del desempeño de las organizaciones y los factores que abonan al éxito de este, han sido estudiados ampliamente, buscando establecer estrategias para aprovechar los recursos productivos disponibles. En este estudio se analiza el desempeño desde el aporte de las personas trabajadoras contratadas formalmente por las organizaciones del sector productivo de servicios de El Salvador; enfocándose específicamente en las competencias de conciencia personal, conciencia social, comportamiento personal y comportamiento social. Entre los hallazgos destaca una menor autoestima percibida por las mujeres trabajadoras, en comparación con los hombres; lo anterior se asocia al desempeño organizacional, ya que las mujeres no son capaces de dar el 100% de sus habilidades por este bloqueo emocional; situación que las vuelve vulnerables a ser víctimas de violencia en sus lugares de trabajo. La investigación brinda información importante para gestionar estrategias que favorezcan el desempeño de las personas trabajadoras y; por consecuencia, el desempeño de la organización.

¹ Departamento de Administración de Empresas, UCA, San Salvador, El Salvador
Teléfono (503) 2210-6600 E-mail: avaquerano@uca.edu.sv
Identificador ORCID: 0000-0002-7795-5273

² Departamento de Administración de Empresas, UCA, San Salvador, El Salvador
Teléfono (503) 2210-6600 E-mail: yrosales@uca.edu.sv
Identificador ORCID: 0000-0002-9407-5649

³ Investigadora independiente Teléfono (503) 7937-4424 E-mail: lorenamartir@gmail.com; Identificador ORCID: 0009-0002-3757-6452

Palabras clave: Desempeño organizacional, sector servicios, competencias de conciencia personal, competencias de conciencia social, competencias de comportamiento personal y social.

Abstract

The measurement of organizational performance and the factors that contribute to its success have been widely studied, seeking to establish strategies that allow them to take advantage of the productive resources they have available. This study analyzes the performance from the contribution of workers formally hired by organizations in the productive service sector of El Salvador; focusing specifically on the competencies of personal awareness, social awareness, personal behavior, and social behavior. Among the findings, a lower self-esteem perceived by working women stands out, compared to men; the above is associated with organizational performance, since women are not able to give 100% of their abilities due to this emotional blockage; situation that makes them vulnerable to being victims of violence in their workplaces. There is no doubt that research provides important information to organizations to manage strategies that favor the performance of workers and consequently, the performance of the organization.

Keywords: Organizational performance, service sector, personal awareness competencies, social awareness competencies, personal behavior competencies and social behavior competencies.

1. Introducción

El conocer la situación actual del desempeño de las empresas del sector servicios de la economía salvadoreña, a partir de la percepción de las personas trabajadoras mediante un análisis de aquellos aspectos que afectan su rendimiento y productividad, sin duda que es una labor que debe hacerse.

En efecto, los factores clave del éxito para alcanzar un nivel óptimo de desempeño laboral son varios, tal es el caso de la autoestima, el nivel de desarrollo de competencias, conocimientos y habilidades, el manejo de conflictos o percances personales, la empatía, la inteligencia emocional, la honradez e integridad, la responsabilidad de los actos, la iniciativa, el fomento de buenas relaciones interpersonales, por mencionar algunos.

En tal sentido, el nivel de desempeño laboral está directamente relacionado con un conjunto de conductas personales e institucionales que favorecen o potencian positiva o negativamente comportamientos individuales y grupales, que impactan en la productividad.

Con lo cual, en el contexto competitivo de hoy, una efectiva gestión del talento humano se ha vuelto un tema estratégico en la administración de las organizaciones a nivel mundial. Ciertamente, las compañías alrededor del mundo –sin tomar en cuenta su finalidad– están comprometidas con procesos de selección y contratación que garanticen contar con las mejores personas trabajadoras; es decir, que se ajusten a los perfiles de los puestos de trabajo, con lo que se busca mejorar la eficiencia y eficacia organizacional.

Ello porque no cabe duda de que un excelente desempeño laboral impacta positivamente en la productividad de las empresas. No obstante, se debe recalcar que un apropiado nivel de cumplimiento de las actividades y responsabilidades por parte de las personas trabajadoras está relacionado con un saludable ambiente de trabajo; es decir, un ambiente en el que se promuevan las relaciones interpersonales, se fomente una comunicación integradora y respetuosa, se ofrezcan incentivos económicos y no económicos motivadores para las personas trabajadoras, por mencionar los más importantes.

Por lo tanto, el estudio del desempeño laboral se vuelve necesario e importante en el ámbito laboral; es en razón de ello que esta investigación se ha centrado en indagar sobre el desempeño organizacional en las empresas del sector servicios de El Salvador, para así poder comprender de mejor manera el estado del desempeño organizacional de estas, a partir de la perspectiva de las personas trabajadoras en lo que respecta a las competencias de conciencia personal y social, así como a las de comportamiento personas y social.

2. Marco teórico

El propósito de este apartado es evidenciar la base teórica en la que se sustenta la presente investigación, con el objetivo de conocer o entender la complejidad envuelta en la temática del desempeño laboral en las organizaciones, cómo se evalúa y qué impacto produce en las personas trabajadoras y en las organizaciones mismas, si no es tratada adecuadamente.

2.1 Teorías sobre el desempeño laboral

Las teorías que abordan la temática del desempeño laboral en los puestos de trabajo son diversas y lo que buscan, en su sentido más amplio, es tratar de explicar desde las percepciones y creencias de las personas trabajadoras, las razones de sus hábitos y reacciones ante diversas circunstancias.

Al respecto, son muchos los autores que coinciden en que un elemento importante es la motivación, pues se vuelve un factor fundamental para el desarrollo de las actividades laborales individuales y grupales, pues es la responsable de autoimponerse retos personales y de equipo; así como de poner a prueba tanto las diferentes capacidades y

competencias que se poseen, como las habilidades intelectuales, los conocimientos y la confianza en la colaboración activa de todas las personas trabajadoras para ponerlas al servicio de la organización y, así potenciar su productividad y competitividad (Galván, 2017).

Efectivamente, el gran psicólogo estadounidense Abraham Maslow, como uno de los mayores exponentes de la teoría de la motivación, sostiene que está basada en una serie de necesidades humanas, que inciden positiva o negativamente, de manera directa en la motivación de las personas trabajadoras a la hora de realizar sus actividades laborales del día a día.

En tal sentido, si lo que se quiere es generar un impacto favorable, las empresas deben de esmerarse por potenciar espacios laborales saludables para el desarrollo de las operaciones productivas de los diferentes puestos de trabajo; así como crear las condiciones para que el talento humano se sienta valorado por la compañía para la que labora. Efectivamente, de lo que se trata es de reconocer y premiar el esfuerzo de las personas trabajadoras mediante un reconocimiento, que puede hacerse a través de incentivos económicos y no económicos (Maslow, 1943, como se citó en Al-Khoury, 2011).

En línea con lo antes expuesto, en la Figura 1 se visualiza, tal como ya se indicó anteriormente, que en las organizaciones existen tanto factores motivacionales positivos, como negativos. Los primeros se enfocan en sistemas de liderazgos en los que se abren oportunidades de crecimiento y desarrollo para las personas trabajadoras; aquí el enfoque primordial se centra en la confianza que se tiene en el talento humano contratado, mediante el reconocimiento, las recompensas y el empoderamiento, que son los garantes de potenciar la satisfacción laboral y, por ende, la productividad y competitividad organizacional. Por otro lado, están los estilos de liderazgo negativos que son los responsables de fomentar un clima laboral caracterizado por el miedo, la incertidumbre y la desconfianza.

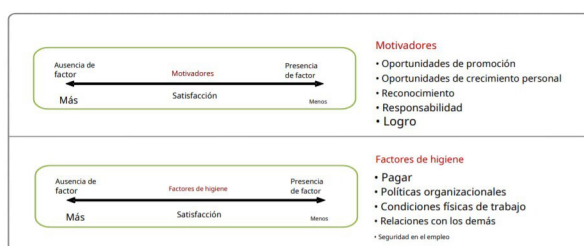


Esquema 1. Las teorías de la motivación (motivación positiva versus negativa).

Fuente: Tomado de Bonilla y otros (2022).

Otra teoría de la motivación es la planteada por el renombrado psicólogo estadounidense, que se volvió uno de los teóricos más influyente en la gestión administrativa de las empresas, Frederick Irving Herzberg, que sostiene que la motivación en los puestos de trabajo es el producto de dos aspectos fundamentales: la satisfacción y la insatisfacción laboral. Para lo cual plantea que los elementos envueltos en generar satisfacción y motivación en los espacios laborales son ajenos y diferentes a los que generan la insatisfacción en el trabajo. En tal sentido, se afirma que la motivación inicia por la búsqueda de un nivel de satisfacción óptimo de algunas necesidades; es decir, las que producen satisfacción en el lugar de trabajo (Herzberg, 1987, como se citó en López, 2015).

Esquema 2. Teoría de los dos factores de Herzberg



Fuente: Tomado de Bonilla y otros (2022)

También existe la teoría del psicólogo canadiense y profesor de la Escuela de Administración de la Universidad de Yale, Victor Harold Vroom, la cual busca pronosticar los grados de motivación de las personas trabajadoras en su entorno laboral. De acuerdo con esta teoría, la motivación de las personas trabajadoras estará siempre definida por la importancia que le dan al esfuerzo realizado; dicho en otras palabras: es el valor que una persona trabajadora atribuye de manera anticipada a una tarea o meta con potencial de ser alcanzada (Vroom, 1964, como se cita en Marulanda et al., 2014).

Otro planteamiento que se enfoca en solucionar el problema de la motivación es el modelo de ERG (existencia, relación y crecimiento) de Clayton Alderfer quien, a partir de una revisión de la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, llegó a la conclusión de que las necesidades humanas se pueden agrupar en tres grandes categorías: las de necesidades, las de existencia y las de crecimiento. Y que al igual que lo que Maslow plantea, se deben cumplir en cierta manera las necesidades de menor nivel para que aparezcan las necesidades del factor de motivación nuevo; esto es, que se generan las motivaciones de manera progresiva. No obstante, este modelo se concentra en un tema principal que es la satisfacción, la cual, si se percibe como fallida en una necesidad de un nivel mayor, se optará por la necesidad de menor escalón (Amorós, 2007).

Además, existe la teoría de la equidad, que fue planteada por John Stacey Adams, quien fue un psicólogo especialista de los temas laborales. Sobre esta teoría, de acuerdo con

Sala (2016), se enfoca en analizar la motivación laboral y sostiene que para que una persona trabajadora esté motivada, debe existir un equilibrio proporcional entre lo que la persona trabajadora aporta a la organización y lo que recibe de ella.

De lo que se trata es de analizar y valorar el esfuerzo que la persona trabajadora hace en su puesto de trabajo y la recompensa obtenida por el mismo. Es en esta teoría, que emplea los términos entradas (*inputs*) y salidas (*outputs*); donde se entiende como *inputs* todo aquel empeño que una persona trabajadora ejerce al realizar las actividades laborales. Mientras que serán *outputs* todo aquello que la persona trabajadora gana por realizar las labores de su puesto de trabajo.

En consecuencia, lo que se busca es analizar la relación entre las entradas y salidas, así como la percepción de la persona trabajadora sobre la compensación que obtiene por su desempeño en el trabajo.

Efectivamente y de acuerdo con Yaguari (2016), la teoría de la equidad tiene como objetivo compensar la cantidad y nivel de calidad de los aportes de las personas trabajadoras a la organización. Las entradas o *inputs* están compuestas por las contribuciones de la persona trabajadora como tiempo, esfuerzo y trabajo duro; lealtad a la organización, compromiso, capacidad y competencias, rápida adaptabilidad al cambio, flexibilidad, niveles de tolerancia, determinación y asertividad, entusiasmo, sacrificio personal, confianza en los superiores, trabajo en equipo, entre otros.

Por otro lado, las salidas o *outputs* se pueden definir como las consecuencias, ya sean positivas o negativas, que una persona trabajadora recibe a cambio de su contribución a la empresa. Tales *outputs* pueden ser compensaciones tanto tangibles como intangibles, como la seguridad laboral, la estima y el reconocimiento; el salario, los beneficios adicionales, el nivel de prestigio, la responsabilidad de la organización para con sus personas trabajadoras, los elogios y los agradecimientos, por mencionar algunos.

Al respecto, Sala (2016) plantea que esta teoría juega un papel muy importante en la responsabilidad de hacer el debido reconocimiento por el desempeño realizado y la acción de agradecer a la persona trabajadora por sus servicios, dado que ello produce en él un sentimiento de satisfacción, que contribuye a que se sienta estimado y valioso dentro de la organización; razón por la cual se desempeñará mejor en su puesto de trabajo, convirtiéndose en un talento humano clave en el logro de los objetivos –tanto organizacionales como personales– establecidos.

En definitiva, y a modo de una conclusión general, se puede afirmar que las teorías de la motivación intentan dar respuestas o brindar interpretaciones para los comportamientos

que se relacionan con variables del desempeño organizacional. Comportamientos que pueden tener que ver con la satisfacción, con aspectos que impulsan o disipan la motivación o con cualquier elemento que pueda interferir en los niveles de eficiencia y eficacia en el trabajo.

Esa es la razón por la cual las organizaciones están obligadas a buscar, día con día, elementos que contribuyen a la participación de las personas trabajadoras; porque solamente así se crearán las bases que sustentarán la creación de un camino que conduzca al descubrimiento y aprovechamiento mutuo (persona trabajadora-organización) de dichos elementos, en pro del planteamiento y ejecución de proyectos motivacionales y de la resolución de problemas.

3. La importancia de la evaluación del desempeño

De acuerdo con Bohórquez y otros (2020), los procesos de evaluación del desempeño organizacional se utilizan como una herramienta para verificar el nivel de cumplimiento de los distintos objetivos que se proponen para cada persona trabajadora, lo que permite un estudio sistemático e integral de las condiciones profesionales y de los resultados obtenidos.

En tal sentido, siguiendo lo planteado por Guevara (2016), la evaluación del desempeño organizacional implica el establecimiento u observación de los tres elementos que se presentan a continuación:

- Los estándares del desempeño.
- Las mediciones del desempeño.
- Elementos subjetivos del calificador.

Y es que no se debe olvidar que, en la administración del Talento Humano, un tema importante tiene que ver con la evaluación del desempeño de las personas trabajadoras dentro de la organización. En efecto, se trata de una labor muy antigua, en el sentido de que, por naturaleza, los seres humanos a lo largo de la historia hemos estudiado la evaluación del desempeño, así como la conducta en diferentes circunstancias (Schubert, 2009).

Hoy en día, el desempeño organizacional, visto desde la perspectiva de las personas trabajadoras, es un factor importante para definir el éxito o fracaso de una compañía, dado que, en función de la sumatoria de las ideas y los esfuerzos individuales, se define el logro de los objetivos organizacionales.

Efectivamente, un enfoque de medición del desempeño organizacional pone la pauta para diseñar un modelo sólido, estructurado y especializado para diagnosticar las debilidades y fortalezas de las personas trabajadoras en la organización; de igual forma, permite establecer el camino a seguir en cuanto a las mejoras en los procesos y actividades que se llevan a cabo en la empresa (Flores & Chavarría, 2015).

Además, se debe tener presente el hecho de que existe una estrecha relación entre el desempeño organizacional y la productividad laboral. Relación que se establece a partir de la determinación del valor promedio de la producción de cada persona trabajadora; que resulta ser un indicador clave de la eficiencia económica y del mercado laboral de un país (OIT, 2021).

4. Metodología de la investigación

En cuanto a la metodología que sirvió de guía para la realización del presente estudio, en lo que respecta al proceso de la recopilación de los datos primarios, se empleó la encuesta estructurada; obteniendo de esa forma la información directa de las personas trabajadoras contratadas formalmente por el sector servicios de El Salvador.

El formulario de encuesta fue trabajado en un Google Forms, en su diseño se priorizó que las respuestas a las preguntas fueran en escala de Likert; ello porque tales respuestas son más adecuadas para medir el nivel en que el encuestado está de acuerdo o en desacuerdo con cada pregunta. Fue por ello por lo que las opciones de respuestas eran múltiples y graduales; que iban de lo positivo a lo negativo o viceversa, pero de manera consistente, en una escala de 1 a 5, donde:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

El propósito principal de las preguntas del instrumento de recolección de datos era conocer el impacto generado en las funciones de las personas trabajadoras del sector de servicios salvadoreño, a partir de su perspectiva sobre las competencias de conciencia personal y social, así como de sus competencias de comportamiento personal y social también.

Para la recolección de la información de las fuentes secundarias se consultaron publicaciones previas que abordan la temática de la investigación. Además, cabe destacar

que la delimitación temporal para el levantamiento de esta información se enmarcó en el período comprendido entre los meses de marzo a agosto de 2022.

La investigación tuvo una cobertura a nivel nacional, manejando una muestra de 550 personas trabajadoras de las organizaciones del sector servicios de El Salvador de un universo de 253,278 personas contratadas formalmente por las empresas que integran el sector servicios del país.

5. Resultados de la investigación

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de la percepción de las personas trabajadoras de las empresas del sector servicios de El Salvador, destacando los hallazgos más relevantes.

5.1 Competencias de conciencia personal

El estudio del comportamiento organizacional es un tema complejo, ya que los estados de ánimo, motivación y comportamientos de los colaboradores son cambiantes de una persona trabajadora a otra. Y es por ello que es de vital importancia alinear a cada una de las personas trabajadoras a la visión estratégica y al cumplimiento de los objetivos empresariales a partir de la comprensión y manejo de las emociones y comportamientos individuales.

5.1.1 Las competencias de conciencia personal según el sexo de las personas trabajadoras

De acuerdo con lo anterior, con el estudio se pudo analizar la percepción de las personas trabajadoras sobre las competencias relacionadas con la conciencia personal de sus propias emociones. En la Tabla 1, se presentan los resultados obtenidos, sobre la autopercepción de las personas trabajadoras, sobre el conocimiento de los factores internos que afectan directamente su comportamiento y la relación directa que estos tienen en su desempeño laboral.

Tabla 1. Las competencias de conciencia personal según el sexo de las personas trabajadoras

Preguntas/Sexo	Femenino	Masculino
P1. ¿Reconozco mis propias emociones y como estas pueden afectar mi comportamiento en la organización?	4.38	4.43
P2. ¿Puedo identificar mis fortalezas, debilidades y límites?	4.19	4.33
P3. ¿Siento que mi nivel de autoestima es alto?	3.75	4.02
P4. ¿Reconozco y confío en mis capacidades al desempeñar mi trabajo?	4.32	4.46

Fuente: Tomado de Bonilla y otros (2022)

Los resultados de la investigación arrojaron que la mayoría de las personas trabajadoras, sin importar su sexo, son conscientes de sus emociones y el efecto que estas generan en su comportamiento organizacional. Sin embargo, es de destacar que en lo que respecta a la autoestima (P3), se necesita que las empresas generen espacios adecuados para que las personas trabajadoras, sin importar su sexo, puedan fortalecerla.

5.1.2 Las competencias de conciencia personal de las personas trabajadoras según el tamaño de la organización

Al respecto, es importante mencionar que, según el estudio existen resultados dispersos, que depende de ciertas variables como la edad, género y experiencia laboral, tamaño de la organización, etcétera; así, por ejemplo, en la Tabla 2 se puede destacar que las personas trabajadoras de la gran empresa son las que presentan niveles más altos en lo que respecta a su nivel de autoestima o conciencia personal, en comparación a los de las medianas, pequeñas y microempresas.

Tabla 2. Las competencias de conciencia personal de las personas trabajadoras según el tamaño de la organización

Pregunta/Tamaño de la organización	Micro empresa (1 a 10 empleados)	Pequeña empresa (11 a 50 empleados)	Mediana empresa (51 a 100 empleados)	Gran empresa (más de 100 empleados)
P1. ¿Reconozco mis propias emociones y cómo estas pueden afectar mi comportamiento en la organización?	4.22	4.38	4.21	4.54
P2. ¿Puedo identificar mis fortalezas, debilidades y límites?	4.17	4.16	3.97	4.40
P3. ¿Siento que mi nivel de autoestima es alto?	3.83	3.88	3.93	3.89
P4. ¿Reconozco y confío en mis capacidades al desempeñar mi trabajo?	4.26	4.44	4.18	4.47

Fuente: Tomado de Bonilla y otros (2022)

Según los resultados obtenidos respecto a la autoestima (P3), se debe indicar que las personas trabajadoras se sienten inseguras en lo que respecta a sus niveles de autoestima; situación que resulta ser preocupante y debe encender las alarmas, para que los tomadores de decisiones de las empresas salvadoreñas del sector servicios desarrollen programas diseñados para hacer crecer la autoestima de sus personas trabajadoras y, así volverlas más seguras de sus capacidades y fortalezas personales, con el fin de mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo. Y, en consecuencia, cumplir con los objetivos organizacionales y personales, así como con el mantener un buen desempeño laboral.

Porque de lo que se trata es que las organizaciones creen estrategias encaminadas a fortalecer a las personas trabajadoras a partir de capacitaciones adaptadas al mejoramiento de sus competencias de conciencia personal, para así fortalecer la seguridad en aquellos que poseen una baja autoestima; para lo cual es importante crear espacios óptimos y herramientas adecuadas para mejorar la productividad y confianza

en ellos mismos. Todo ello con el único propósito de que las personas trabajadoras se sientan felices y motivadas con su trabajo.

6. Competencias del comportamiento personal

En general, respecto a los niveles de conciencia social de las personas trabajadoras, es importante que estos alcancen niveles altos, dado que ello implicaría que poseen un nivel de empatía considerable, independientemente de las circunstancias en que se encuentran; así como el percibir los sentimientos ajenos y mostrar interés activo en ello; con lo cual se estaría contribuyendo en gran manera a la mejora de las preocupaciones por los demás.

6.1 Las competencias de comportamiento personal según el sexo de las personas trabajadoras

Sobre el particular es importante destacar nuevamente el planteamiento de Sala (2016) en cuanto a la teoría de la equidad, manifestando que las personas trabajadoras se motivan proporcionalmente respecto a lo que brindan a la organización y a lo que reciben de ella. Por lo tanto, la motivación vista así, es una muestra de las medidas tomadas por las empresas respecto al fomento del trabajo en equipo y el trabajo psicológico que estas deben desempeñar desde que las personas trabajadoras ingresan a la organización, a través de la integración de estrategias de satisfacción y motivación laboral. Porque, sin lugar a dudas, se trata de variables que afectan directamente a que las personas trabajadoras logren niveles de empatía satisfactorios y una percepción de emociones ajenas, en pro de no interrumpir el camino hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales y personales.

Tabla 3. Las competencias de comportamiento personal según el sexo de las personas trabajadoras

Preguntas/Sexo	Femenino	Masculino
P8. Cuando surge un conflicto ¿Soy capaz de mantener bajo control mis emociones e impulsos conflictivos?	4.04	4.12
P9. ¿Mantengo altos niveles de honradez e integridad?	4.69	4.69
P10. ¿Siempre asumo la responsabilidad de mis actos?	4.59	4.61
P11. Cuando surge algún cambio ¿Soy capaz de ser flexible para afrontarlo exitosamente?	4.29	4.31
P12. ¿Considero que me esfuerzo cada día por mejorar mi desempeño y lograr un alto estándar de excelencia?	4.46	4.36
P13. ¿Estoy dispuesto a actuar con iniciativa ante las oportunidades de mejora que se presentan?	4.45	4.48

Fuente: Tomado de Bonilla y otros (2022)

La Tabla 3 presenta los resultados con base en el género de las personas trabajadoras; al respecto, se denota una tendencia en que las mujeres se manifiestan con un menor nivel

de conciencia personal en relación con los hombres, en las cinco de las seis competencias evaluadas.

6.2 Las competencias de comportamiento personal de las personas trabajadoras según el tamaño de la organización

Los resultados en lo que concierne a las competencias de comportamiento personal, indican que las personas trabajadoras de las grandes empresas –nuevamente– manifiestan niveles mayores de desarrollo en las competencias de comportamiento personal en comparación con las de la mediana, la pequeña y la microempresa. Al respecto, es importante mencionar que las competencias de comportamiento personal son determinantes para el buen desempeño laboral, ya que tienen una relación directa con el clima laboral y con las relaciones interpersonales en el entorno laboral y organizacional.

Tabla 4. Las competencias de comportamiento personal de las personas trabajadoras según el tamaño de la organización

Pregunta/Tamaño de la organización	Micro empresa (1 a 10 empleados)	Pequeña empresa (11 a 50 empleados)	Mediana empresa (51 a 100 empleados)	Gran empresa (más de 100 empleados)
P8. Cuando surge un conflicto ¿Soy capaz de mantener bajo control mis emociones e impulsos conflictivos?	4.02	4.03	4.08	4.13
P9. ¿Mantengo altos niveles de honradez e integridad?	4.51	4.65	4.63	4.79
P10. ¿Siempre asumo la responsabilidad de mis actos?	4.41	4.63	4.48	4.71
P11. Cuando surge algún cambio ¿Soy capaz de ser flexible para afrontarlo exitosamente?	4.16	4.31	4.30	4.35
P12. ¿Considero que me esfuerzo cada día por mejorar mi desempeño y lograr un alto estándar de excelencia?	4.28	4.32	4.41	4.51
P13. ¿Estoy dispuesto a actuar con iniciativa ante las oportunidades de mejora que se presentan?	4.38	4.39	4.49	4.52

Fuente: Tomado de Bonilla y otros (2022)

No cabe duda de que, en los ambientes laborales, los cambios que surjan en el entorno pueden influir en las emociones de las personas trabajadoras; por ejemplo, provocar excesiva presión, frustración, miedo al cambio, ansiedad, conflictos en todas sus ramificaciones –por mencionar los más importantes–, traen efectos negativos en la productividad. Por tanto, es de suma importancia que las organizaciones puedan trabajar en brindar las herramientas adecuadas para que desarrollen una mejor adaptabilidad al cambio e inteligencia emocional; en otras palabras, potenciar en sus personas trabajadoras el desarrollo de las competencias de comportamiento personal.

7. Competencias de conciencia social

Este tipo de competencias son un claro determinante del desempeño laboral, ya que representan una relación entre el clima laboral y las relaciones organizacionales.

Definitivamente, contribuyen al desarrollo pleno de las diferentes actividades, manteniendo un interés genuino en las preocupaciones ajenas, manejando en buena manera las relaciones de poder y atendiendo de la mejor forma tanto a los clientes internos como a los externos. Situación que conlleva implícitamente una relación directa que va de mayor conciencia social a mayor desempeño laboral.

7.1 Las competencias de conciencia social según el sexo de las personas trabajadoras

Los hallazgos de esta investigación relacionados con la conciencia social son claros, las personas trabajadoras sin importar su sexo manifiestan niveles aceptables, pero no excelentes de conciencia social. Definitivamente, es fundamental resaltar el hecho de que es necesario mejorar dichos resultados, situación que implica que los tomadores de decisiones de las organizaciones salvadoreñas del sector servicios, tienen todavía mucho trabajo por realizar.

Tabla 5. Las competencias de conciencia social según el sexo de las personas trabajadoras

Preguntas/Sexo	Femenino	Masculino
P5. ¿Soy capaz de percibir los sentimientos y puntos de vista de los miembros de mi equipo de trabajo y mostrar interés genuino en sus preocupaciones?	4.31	4.21
P6. ¿Puedo darme cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder que surgen en mi equipo de trabajo?	4.25	4.08
P7. ¿Puedo anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades de mis clientes internos y externos?	4.08	4.07

Fuente: Tomado de Bonilla y otros (2022)

Al analizar las tres interrogantes, se cae en la cuenta de que se trata de temas de suma importancia, ya que se enfocan en la solución de conflictos en los equipos de trabajo, las relaciones de poder dentro de la organización y las buenas relaciones con los clientes internos y externos de la compañía. Todos estos, temas que deben ser abordados adecuadamente dentro de la empresa, dado su potencial impacto en el desempeño organizacional de esta.

7.2 Las competencias de conciencia social en las personas trabajadoras según el tamaño de la organización

A través de los resultados obtenidos se puede reconocer que las personas trabajadoras sí se dan cuenta de las corrientes emocionales y relaciones de poder que surgen en sus grupos de trabajo, pues la mayoría de ellas, sin considerar el tamaño de la organización, manifestaron tener claridad sobre dichos temas.

Sin lugar a dudas, se trata de niveles de empatía positivos, ya que la mayoría de las personas trabajadoras son capaces de percibir los sentimientos y puntos de vista de los demás miembros de sus equipos de trabajo.

Tabla 6. Resultados de las competencias de conciencia social de las personas trabajadoras según el tamaño de la organización

Pregunta/Tamaño de la organización	Micro empresa (1 a 10 empleados)	Pequeña empresa (11 a 50 empleados)	Mediana empresa (51 a 100 empleados)	Gran empresa (más de 100 empleados)
P5. ¿Soy capaz de percibir los sentimientos y puntos de vista de los miembros de mi equipo de trabajo y mostrar interés genuino en sus preocupaciones?	4.12	4.15	4.07	4.42
P6. ¿Puedo darme cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder que surgen en mi equipo de trabajo?	4.00	4.01	4.14	4.30
P7. ¿Puedo anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades de mis clientes internos y externos?	3.97	4.01	3.93	4.16

Fuente: Tomado de Bonilla y otros (2022)

En tal sentido, los hallazgos indican que, en gran medida, las personas trabajadoras fomentan la importancia de mantener un buen clima laboral dentro de sus organizaciones; situación que es muy satisfactoria, porque las competencias de conciencia social son determinantes para un excelente desempeño laboral caracterizado por la generación de actividades fluidas, donde valores como la tolerancia y el respeto por los compañeros de trabajo se traducen en relaciones efectivas en cada una de las labores rutinarias del día a día.

Sin embargo, al igual que en el caso anterior, se debe recalcar que todavía queda trabajo por desarrollar de parte de los tomadores de decisiones de las empresas del sector servicios de El Salvador, en el sentido de crear condiciones favorables para que las personas trabajadoras puedan desarrollar plenamente sus competencias de conciencia social, tanto para el beneficio de las organizaciones mismas como para las personas trabajadoras.

8. Competencias de comportamiento social

En las organizaciones, la productividad es un factor esencial para el buen funcionamiento de esta, por lo cual, las personas trabajadoras deben ser conscientes del reto de crear y jugar roles de liderazgo con sus equipos de trabajo para lograr el buen desempeño empresarial y alcanzar los objetivos propuestos.

8.1 Las competencias de comportamiento social según el sexo de las personas trabajadoras

En relación con las competencias de comportamiento social, vistas de manera general, los hallazgos denotan un leve nivel de desarrollo de estas por parte de los hombres con

relación a las mujeres. Sin embargo, en las competencias relacionadas con situaciones de diálogos (P17), fomento de buenas relaciones (P20) y la capacidad de crear sinergias y trabajo en equipo (P21) son las mujeres, con un margen bien reducido, las que toman la delantera.

Tabla 7. Las competencias de comportamiento social según el sexo de las personas trabajadoras

Preguntas/Sexo	Femenino	Masculino
P14. ¿Puedo detectar las oportunidades de mejora de mis compañeros de trabajo y ayudar a reforzar sus capacidades?	4.21	4.20
P15. ¿Me considero capaz de inspirar y guiar a grupos de trabajo e individuos?	4.17	4.29
P16. ¿Considero que puedo utilizar tácticas efectivas de persuasión con mi equipo para el beneficio de la organización?	4.11	4.19
P17. ¿Puedo escuchar abiertamente a mis compañeros de trabajo y transmitir mensajes de manera convincente?	4.35	4.32
P18. ¿Siento que soy capaz de gestionar o iniciar algún cambio dentro de la organización?	4.03	1.12
P19. ¿Considero que soy una persona que puede negociar y resolver desacuerdos?	4.18	4.21
P20. ¿Pienso que soy una persona que fomenta buenas relaciones sociales?	4.40	4.39
P21. ¿Soy una persona que puede trabajar en equipo?	4.56	4.57
P22. ¿Soy capaz de crear sinergia (trabajar en equipo) en mi grupo de trabajo para la búsqueda de los objetivos?	4.52	4.51

Fuente: Tomado de Bonilla y otros (2022)

Efectivamente, se puede concluir que el desarrollo de las competencias de comportamiento social por parte de las personas trabajadoras de las empresas del sector servicios de El Salvador, es bastante bueno y está generando un impacto positivo en el nivel del desempeño organizacional. Sin embargo, al igual que en los casos anteriores, se hace el llamado a los tomadores de decisiones de las empresas salvadoreñas del sector servicios, para que se comprometan a diseñar e implementar acciones encaminadas a potenciar el desarrollo de estas importantes competencias en el perfil profesional de su talento humano contratado.

8.2 Las competencias de comportamiento social en las personas trabajadoras según el tamaño de la organización

Una vez más, de acuerdo con los datos presentados en la Tabla 8, son las personas trabajadoras de las grandes empresas las que, de acuerdo con su percepción y con los resultados obtenidos, indican haber alcanzado un mayor nivel de desarrollo de estas en relación con lo indicado por las personas trabajadoras de las medianas, pequeñas y microempresas.

A modo de conclusión, es claro que el nivel de desarrollo de las competencias de comportamiento social por parte de las personas trabajadoras de las empresas del sector

Tabla 8. Resultados de las competencias de comportamiento social de las personas trabajadoras según el tamaño de la organización

Pregunta/Tamaño de la organización	Micro empresa (1 a 10 empleados)	Pequeña empresa (11 a 50 empleados)	Mediana empresa (51 a 100 empleados)	Gran empresa (más de 100 empleados)
P14. ¿Puedo detectar las oportunidades de mejora de mis compañeros de trabajo y ayudar a reforzar sus capacidades?	4.10	4.15	4.12	4.29
P15. ¿Me considero capaz de inspirar y guiar a grupos de trabajo e individuos?	4.06	4.26	4.12	4.30
P16. ¿Considero que puedo utilizar tácticas efectivas de persuasión con mi equipo para el beneficio de la organización?	4.00	4.03	4.14	4.25
P17. ¿Puedo escuchar abiertamente a mis compañeros de trabajo y transmitir mensajes de manera convincente?	4.28	4.17	4.27	4.43
P18. ¿Siento que soy capaz de gestionar o iniciar algún cambio dentro de la organización?	4.13	4.01	4.01	4.07
P19. ¿Considero que soy una persona que puede negociar y resolver desacuerdos?	4.23	4.14	4.08	4.23
P20. ¿Pienso que soy una persona que fomenta buenas relaciones sociales?	4.24	4.39	4.38	4.47
P21. ¿Soy una persona que puede trabajar en equipo?	4.47	4.46	4.59	4.64
P22. ¿Soy capaz de crear sinergia (trabajar en equipo) en mi grupo de trabajo para la búsqueda de los objetivos?	4.38	4.42	4.49	4.59

Fuente: Tomado de Bonilla y otros (2022)

servicios de El Salvador, es relativamente bueno. Situación que, sin lugar a dudas, es la responsable del buen nivel de desempeño organizacional analizado de manera general, obtenido por parte de dichas compañías. No obstante, se debe recordar que el camino hacia la excelencia implica un compromiso permanente –por parte de las organizaciones– con la mejora continua en esta materia, mediante el diseño y la implementación de estrategias y acciones enfocadas a promover el desarrollo de estas competencias en las personas trabajadoras contratadas.

9. Valoración final

Definitivamente, a partir de la percepción de las personas trabajadoras, se puede conocer mucho sobre sus competencias de conciencia personal y social; así como sobre sus competencias de comportamiento personal y social también. Se trata de un conocimiento que, bien administrado, puede llevar a las organizaciones a mejorar su nivel de desempeño organizacional.

Efectivamente, de acuerdo con los resultados obtenidos es interesante descubrir cómo, analizando de manera general los datos, se observa en las personas trabajadoras un nivel aceptable, pues reconocen sus propias emociones personales y sociales y, cómo estas influyen en su comportamiento organizacional. Hallazgo que es positivo para las empresas, ya que se trata de sus personas trabajadoras con autoconocimiento personal; es decir, conscientes de que su estado de ánimo influye en su comportamiento organizacional y, por ende, en el desempeño y la competitividad organizacional.

Además, en la misma línea de lo antes planteado, los resultados obtenidos indican, de manera general, la presencia de un nivel de empatía bastante significativo, pues la gran mayoría de las personas trabajadoras dicen ser capaces de percibir los sentimientos y puntos de vista de los demás miembros de sus equipos de trabajo.

Sin embargo, se debe estar claro que todavía queda trabajo por realizar por parte de las compañías. Evidencia de ello es el hecho de que existe todavía un grupo de personas trabajadoras que manifiesta aún algún grado de inseguridades, en lo que respecta a su autoestima.

En tal sentido, sería interesante que nuevas investigaciones se embarquen en conocer de forma más específica, aquellos tipos de emociones que influyen en el desempeño de las personas trabajadoras. Es decir, identificar en detalle los miedos, tristezas, soledad y otros estados de ánimo negativos en las personas trabajadoras salvadoreñas, con el fin de contrarrestar esas emociones, haciendo uso de estrategias y acciones empresariales enfocadas en el mejoramiento de la salud mental de las personas trabajadoras, de tal forma que sean personas más alegres y satisfechas, que contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales y personales, de manera decidida.

10. Agradecimientos

El conocimiento compartido en este texto no hubiera sido posible sin el esfuerzo de Juan C. Bonilla Sosa, Edenilson A. Cáceres Henríquez, Katherine P. Castillo Fuerte y Fátima G. Pérez Arias. Se trata de un grupo de estudiantes egresados de la licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, a quienes se dirigió en su trabajo de graduación titulado: *Una aproximación al desempeño organizacional en las empresas salvadoreñas, sector servicios*. Así pues, es menester expresarles la mayor gratitud y reconocimiento por sus contribuciones y aportes.

Referencias

- Al-Khouri, A. M. (2011). Improving Organizational Performance Through Understanding Human Motivation. *Chinese Business Review*, 10(5), 384-394.
- Amorós, E. (2007). Teorías contemporáneas sobre la motivación. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. <https://bit.ly/38MAM56>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Rodríguez, A. (2020, mayo). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <https://bit.ly/3KwGyFv>
- Bonilla Sosa, Juan C., Cáceres Henríquez, Edenilson A., Castillo Fuerte, Katherine P., Pérez Arias, Fátima G. (2022). Una aproximación al desempeño organizacional en las empresas salvadoreñas, sector servicios [Trabajo de graduación, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas de El Salvador].
- Flores Galaviz, J. L., & Chavarría López, L. R. (2015). La gestión del Capital Humano como estrategia para mejorar el desempeño organizacional de las empresas en México. Red internacional de investigadores en competitividad. <https://bit.ly/3LzC422>
- Galván Bonilla, M. A. (2017). Motivación laboral. Universidad Autónoma de la Universidad de Hidalgo. <https://bit.ly/3vAmA8j>
- Guevara Sánchez, P. S. (2016). Factores determinantes en el desempeño laboral de las empresas. Universidad Técnica de Ambato. <https://bit.ly/380iopA>
- López, J. (2015). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36. <https://bit.ly/3vROCLC>
- Marulanda Valencia, F. A. Montoya Restrepo, I. A., & Vélez Restrepo, J. M. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*, 36, 206-238, <https://bit.ly/3vAn3HB>
- Organización Internacional del Trabajo-OIT. (2021). La COVID-19 y el mundo del trabajo (8a. ed.). <https://bit.ly/3y9RqX7>
- Sala, R. (2016). Teoría de la equidad. Universidad del Turabo, Estudios Doctorales. <https://bit.ly/3FbyGrC>
- Schubert Ordoñez, I. G. (2009). "La influencia de la motivación laboral en el desempeño laboral de los empleados que trabajan en una institución autónoma de la ciudad de San Salvador". Universidad Francisco Gavidia. <https://bit.ly/3kwSlST>
- Yaguari Cruz, D. E. (2016). Estudio descriptivo de la motivación del personal de SEFARDI CIA. LTDA, con base a la teoría de las expectativas y la equidad. Escuela Politécnica Nacional. <https://bit.ly/38PFQGG>