



**Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño
Laboral de los Marineros Mercantes de una Empresa
Naviera**

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

Magíster en Dirección de Talento Humano

Por el estudiante:

Ing. Wladimir Roberto PROAÑO PARRA

Bajo la dirección de:

Mg. María de las Nieves Moyano Muñoz

TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MDTH-OL-2015-A-2018

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Julio de 2018**

Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Marineros Mercantes de una Empresa Naviera

Incidence of the Organizational Climate in the Labor Performance of Merchant Marines of a Shipping Company

*Wladimir Roberto PROAÑO PARRA¹
María de las Nieves MOYANO MUÑOZ²*

Resumen

El estudio tuvo por objetivo establecer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los marinos mercantes de una empresa naviera, para lo cual se desarrolló un estudio descriptivo con una muestra poblacional de 175 marinos mercantes al 5% de error, los mismos que son oficiales y tripulantes de una empresa naviera. Para medir las variables de clima organizacional se aplicará el cuestionario de Minnesota, acompañado del cuestionario que aplica la organización del desempeño laboral. Se observó que el 89% de los marinos tienen un nivel alto / muy alto de satisfacción respecto al clima organizacional, mientras que el 62% se encuentra en un nivel alto o muy alto de desempeño laboral. Se concluyó que, en el caso de los marinos mercantes, el clima organizacional tiene un impacto importante en su desempeño por la presión psicológica y emocional a la que están sometidos al pasar entre 4 y 5 meses en el mar lejos de sus familias y círculo social, lo que afecta su desempeño cuando el clima organizacional es poco satisfactorio.

Palabras clave: | Clima organizacional, desempeño laboral

Abstract

The objective of the study was to establish the incidence of organizational climate in the labor performance of merchant seamen of a shipping company, for which a descriptive study was developed with a population sample of 175 merchant seamen at 5% error, which are officers and crew of a shipping company. To measure organizational climate variables, the Minnesota questionnaire will be applied, accompanied by the questionnaire applied by the organization of job performance. It was observed that 89% of sailors have a high / very high level of satisfaction with the organizational climate, while 62% are at a high or very high level of job performance. It was concluded that, in the case of merchant seamen, the organizational climate has an important impact on their performance due to the psychological and emotional pressure to which they are subjected when spending between 4 and 5 months in the sea away from their families and social circle, which affects their performance when the organizational climate is unsatisfactory.

Key words | Organizational climate, work performance

¹ Ingeniero Administración de Negocios, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail wproano@uees.edu.ec.

² Profesora Universidad Espíritu Santo. Ecuador. E-mail – mariamoyano@uees.edu.ec

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

A través de los años el Clima Organizacional surge como “una rama dentro del árbol de la administración cuya fortaleza radica en la preocupación por conocer la influencia que causa en el ambiente laboral en la conducta de sus colaboradores” (Obregoso, 2009, p. 12). Por este motivo hoy en día, el Clima Organizacional ha sido objeto de nuevas definiciones entre ellas que:

...corresponde a las percepciones compartidas que los miembros de una organización acerca de las estructuras, procesos y entorno del medio laboral, y constituye un importante indicador del funcionamiento de la organización, del grado de motivación, satisfacción y compromiso de sus miembros. (Castellanos, 2012, p. 74).

Siguiendo este orden de ideas Chiavenato (2007), lo define de la siguiente manera “es el ambiente que existe dentro de la organización, el mismo que es percibido por sus miembros y que influye en forma directa en su desempeño” (p. 187). Este concepto, puede asegurar que cuanto mejor sea la percepción del clima organizacional, mejor será el desempeño de sus trabajadores, situación que está estrechamente relacionada con la motivación, productividad y el éxito de la gestión empresarial.

Por estas razones el presente artículo tiene como objetivo general establecer la incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Marineros Mercantes en una empresa del sector marítimo.

Es necesario señalar que el Clima Organizacional y Desempeño Laboral puede convertirse en un problema o también puede ser un vínculo de compromiso, es por ello, que es de mucha importancia conocer lo que piensa, lo que siente el nivel directivo y también el nivel operativo dentro de cada organización, esto influye para obtener un clima positivo o negativo entre sus miembros.

Esta situación origina la idea de realizar un estudio del Clima y Satisfacción Organizacional así como del Desempeño Laboral para los marinos mercantes de una naviera; puesto que éstas navieras en la actualidad experimentan una dificultad creciente para contratar marinos ecuatorianos experimentados debido a causas estructurales como: reducción del número de estudiantes que eligen carreras marítimas, oportunidades atractivas en tierra, elevados costos salariales para las empresas marítimas, pérdida de “*know now*” marítimo nacional.

Problemática

Este contexto requiere de un clima y satisfacción laboral positivo. Puesto que un marino mercante satisfecho será sinónimo de éxito para la naviera, además el motivar a los

marinos para que alcancen altos estándares de desempeño, se convertirá en una poderosa estrategia para enfrentar el proceso de transformación laboral, en donde la productividad y competitividad es la base fundamental para el éxito. Sin embargo, en la realidad, las condiciones y la naturaleza del trabajo (por pasar varios meses aislados), afecta el tipo de clima organizacional en que se desenvuelven los marinos, lo que a su vez afecta a su desempeño.

Cabe indicar que el mayor desafío de las navieras, radica en motivar a los marinos, a la consecución de los objetivos organizacionales e individuales, logrando su implicación y compromiso para alcanzar las metas y objetivos propuestos; pero también es importante que las autoridades comprendan las motivaciones humanas para poder lograr la cooperación de las personas, en función de ello y tomando en cuenta la importancia que se le debe otorgar al colaborador, se hace imprescindible crear un entorno de trabajo basado en un diseño organizacional favorable y en una cultura participativa y democrática.

Importancia

La importancia del estudio radica en poder obtener información que refleje el tipo de clima organizacional en el que se encuentran, como también establecer su desempeño. De esta manera se estará aportando con datos que permitan a las navieras tomar acciones para mejorar las condiciones de trabajo, beneficiando a marinos y a la empresa por igual.

Objetivo

El objetivo general del artículo fue determinar el clima organizacional en el que se desenvuelven los marinos mercantes de una empresa naviera y observar su incidencia en el desempeño laboral.

Para lograr este objetivo se recurrió a una metodología de investigación descriptiva, con enfoque cualitativo y cuantitativo para el tratamiento de los datos, mediante el método de la encuesta aplicando el cuestionario de Minnesota para evaluar la satisfacción en el clima laboral, y la evaluación del desempeño mediante un cuestionario con escala de Likert.

Estructura

El artículo está estructurado en cuatro apartados:

La revisión de la literatura que comprende el abordaje de contenidos teóricos sobre clima organizacional y desempeño laboral.

La metodología, que describe los instrumentos y la población que formó parte de la investigación.

Los resultados que exponen, mediante tablas y gráficos estadísticos, los datos observados mediante el procesamiento de los instrumentos de estudio.

Y las conclusiones que exponen los principales hallazgos encontrados en el estudio, los cuales responden al objetivo general establecido.

Por último, se presentan las referencias bibliográficas utilizadas en la elaboración del artículo.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Antecedentes

Al indagar en diversos repositorios digitales y académicos, no se pudo encontrar un tema que relacione el clima organizacional y el desempeño en una empresa naviera. Sin embargo, se encontraron estudios que analizan esta incidencia en otros sectores.

Quintero, Africano y Faria (2008) realizaron un diagnóstico sobre clima organizacional y desempeño laboral en una empresa de vigilantes de costa. Estas autoras concluyeron que el clima organizacional en una empresa influye en el comportamiento de los trabajadores que afecta de forma directa a su desempeño.

Uría (2011) realizó una investigación para determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores en una empresa industrial del sector textil. La autora observó que el clima organizacional en dicha empresa se ve afectado por un liderazgo autocrático que provoca inconformidad en los trabajadores, desmotivación, ausencia de trabajo en equipo y poca iniciativa del personal lo que disminuye su desempeño pues los trabajadores se limitan a cumplir lo que se les pide y no intentan exceder su rendimiento.

Rodríguez y otros (2011) realizaron un estudio para relacionar el clima

organizacional y la satisfacción laboral con el desempeño en una empresa estatal. Entre sus conclusiones los autores encontraron una relación significativa entre clima, satisfacción y desempeño.

Clima Organizacional

Es un concepto creado originalmente por Lewin, Lippit y White (1939), examina climas sociales de grupos de niños en forma experimental. Oliver, Tomas & Cheyne (2005) proponen 6 tipos de dimensiones sobre el clima laboral social los cuales son excelencia, conformidad, responsabilidad, recompensas y apoyo. Por su parte Cardona & Zambrano (2014) mencionan que en los últimos años se ha dado importancia al estudio en las organizaciones.

Forehand y Gilmer (1964) indicaron que el clima organizacional en interior de una organización se desarrolla como un paradigma de idiosincrasia de las organizaciones.

Según Tagiuri & Litwin (1968) el clima organizacional es perdurable dentro de una organización basada en su entorno y es experimentado por todos sus colaboradores; Mientras que Fernández (2004) resume que el clima organizacional es la apreciación de los empleados que son parte de la estructura organizacional y de la sanción que aplica organización a estos miembros.

Reinoso & Araneda (2007) dan a conocer que el clima organizacional se forma por varias dimensiones: Recompensa, desafío,

cooperación, estructura, estándares, entre otros.

Brunet (1999) define como un conjunto de percepciones al clima laboral que son las actitudes, opiniones y creencias de los miembros de la organización.

Chiavenato (2000) dice que el clima organizacional es el conjunto de apreciaciones de los individuos que son parte de la organización en relación a su entorno, a sus procedimientos practicados y las prácticas que se proporcionan dentro de una institución.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto sobre el clima laboral, se concluye que el mismo permite determinar estrategias, con el único fin de determinar las mejoras y las oportunidades en beneficio de los miembros de la organización.

Rodríguez (2006) menciona que el clima organizacional dentro de una organización debe ser estable, pero puede variar de acuerdo a las circunstancias y el tiempo. Por lo que hay que considerar que es necesario aplicar algún tipo de medición que permita evaluar y luego corregir oportunamente circunstancias negativas que afecten a la organización y sobre todo a sus trabajadores.

Para Chiavenato (2007) la motivación está ligada al buen clima organizacional de sus colaboradores y tienen buen interés y sobre todo una excelente colaboración, considera que un personal desmotivado actúa de forma contraria perjudicando a los intereses institucionales.

Alcalá (2011) confirma que cuando existe un buen ambiente laboral dentro de la organización, los colaboradores pueden desarrollarse favorablemente y aportar con ideas y aplicar sus conocimientos en beneficio de la organización

Gan (2007) menciona que el clima organizacional forma parte de un conjunto que son miembros los empleados donde les permite marcar distancias significativas y que son el reflejo de la organización a la cual pertenecen.

En definitiva, y a partir de las definiciones que se han presentado, para este trabajo se define al clima organizacional como el conjunto de condiciones y características del ambiente de trabajo conformadas por las interacciones de los sujetos de la organización y que tienen influencia en el trabajador.

El clima organizacional va a la par de las políticas, de su liderazgo, del desempeño, y sobre todo de la satisfacción del cargo en el que laboran en la organización.

De la misma manera González M, Figueroa, & González R. (2014) indican que para tener un excelente clima laboral de la estructura organizacional es necesario crear, conservar un buen clima organizacional porque esto permitirá aumentar su eficiencia y productividad dentro de la organización para poder cumplir sus objetivos planteados.

Según Chiavenato (2000), para alcanzar los objetivos y metas propuestas dentro de la organización es necesario que el

trabajador pueda desempeñar sus labores cotidianas en un ambiente y clima organizacional adecuado. Otros autores como Milkovich y Boudrem (1994) en cambio consideran que las habilidades, cualidades y capacidades, son influyentes dentro de una organización y estos pueden llegar a afectar los resultados de las organizaciones.

En muchas de las investigaciones y autores que se ha podido revisar en la presente investigación, han puesto hincapié que las organizaciones son las responsables de mantener o crear un buen clima organizacional, ya que eso ayuda al cumplimiento de metas y objetivos de una organización y esto va de la mano con un buen desempeño laboral de los miembros de una organización.

En la actualidad muchas de las empresas se han modernizado y han tomado en cuenta que el clima organizacional y el desempeño laboral van de la mano, porque esto ayuda a tener ambientes óptimos dentro de la organización y a la vez mayores resultados que se ven reflejados en la parte económica gracias a sus empleados comprometidos y sobre todo motivados.

Medición del clima organizacional

Para aplicar una medición apropiada del clima laboral es necesario emplear métodos que permitan acceder a un análisis real de sus colaboradores donde estos reconozcan y sepan entender cuáles son sus fortalezas, debilidades que les impiden

conseguir las metas y objetivos de la organización.

Desde años atrás han existido varias técnicas que han permitido medir el clima organizacional las cuales se han desarrollado y adaptado a los tipos de empresa. Para esto se han utilizado tipos de evaluación donde los aspectos son los siguientes: una orientación hacia los colaboradores, a la estructura de la organización, a la identificación de sus miembros, entre otros según Tapia (2011).

Brunet (1999) menciona que mientras existan más preguntas relacionadas a un instrumento, mejor será su capacidad para poder determinar el clima.

Según el cuestionario de Renis Likert (1999) la forma de comportarse de las personas dentro de la organización depende de la apreciación, y los clasifica en 1) totalitario o explotador 2) autoritario o paternalista 3) consultivo 4) democrático y participativo. Y sus componentes son: Las políticas, el tipo información, la programación, el rendimiento, y sobre todo toma de decisiones y su respectivo control según menciona García (2009).

Motivación en el ambiente de trabajo

Armstrong (2004) indica que antes de analizar lo que es motivación, es necesario revisar que es un motivo: es algo que inicia el movimiento, entonces la motivación se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras, dicho de otra manera. Según Armstrong (2004) el motivar a las personas es señalar cierta dirección y dar

los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen ahí. Se desprende de este análisis que estar motivado es querer ir a un determinado sitio por voluntad propia, para alcanzar el éxito.

Según Chiavenato (2007) la motivación son acciones activas que impulsan el comportamiento y se manifiestan como aceptación o rechazo. Por consiguiente, la motivación establece metas a cumplirse y brindan satisfacción al individuo a la vez que aumenta su estima creando poder y mejoramiento de su status.

La motivación también va relacionada con las personas porque estas son diferentes y van de acuerdo a sus necesidades y afectan en el comportamiento de las personas, en su capacidad y en sus valores para poder alcanzar sus objetivos.

Tipos de motivación

Según Armstrong (2004) en los seres humanos se encuentran los siguientes tipos de motivación:

1. Motivación extrínseca.- Lo que uno hace por las personas para motivarlas
2. Motivación intrínseca.- Los factores autogenerados que influyen a las personas para comportarse de una manera en particular o para moverse en una determinada dirección.

Clima laboral

Según Chiavenato (2000) el clima organizacional es el tipo de ambiente que existe con las personas que forman parte de

una organización y son interrelacionados con un alto grado de motivación existente.

Por otro lado el Clima organizacional también es catalogado como el ambiente que percibe el trabajador y determina su rendimiento de la organización y es determinante para alcanzar sus objetivos y metas organizacionales.

Entonces se puede decir, que si la motivación de esta es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, implicación, interés y colaboración entre los participantes por el contrario cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción, el clima organizacional tiende a bajar caracterizando por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión inclusive pudiendo llegar a la inconformidad, agresividad e insubordinación al interior de la organización.

En otras palabras, el clima laboral depende del carácter positivo o negativo del entorno laboral que predomine. Por lo tanto el clima laboral debe ser positivo porque produce un ambiente laboral más humano. “Trata de cubrir las necesidades básicas de los empleados, así como las de niveles superiores, busca aprovechar las habilidades más desarrolladas de cada trabajador y ofrecer un ambiente que le estimule a mejorarlas” (Guizar, 2013, p. 569).

Desempeño laboral

Según Chiavenato (2000), menciona que el desempeño laboral es la forma de

producir de un empleado o miembro de una organización para que pueda lograr con los objetivos institucionales aplicando un tipo de estrategia individual

Según Milkovich y Boudrem (1994) consideran otras características individuales como son sus tipos de capacidades, sus cualidades, las habilidades de cada uno de ellos con el tipo de trabajo que desempeñan dentro de la organización para poder alcanzar los objetivos institucionales.

El desempeño laboral está determinado por las necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que puedan afectar resultados y los cambios precedentes que se están dando al interior de las organizaciones según Milkovich & Boudrem (1994).

Marco legal

Con relación a las empresas marítimas se pueden mencionar las siguientes leyes:

La Ley General de Puertos, que se sustenta en el Decreto Supremo 289 (Registro oficial 67, 15-IV-1976) y la Ley 12 (Suplemento del Registro oficial 82, 9-VI-1997).

La Ley de Transporte Marítimo y Fluvial que se basa en el Decreto Supremo 98 (Registro Oficial 406 de 01-II-1972). Última modificación: 26-VIII-2009.

El Reglamento a la actividad marítima (Decreto No.168), expedida por Fabián Alarcón Rivera (Decreto Ejecutivo No.2145 de diciembre 17 de 1959, publicado en el

Registro Oficial No.232 de abril 22 de 1964, se promulgo el Reglamento de Trámites en la Dirección de la Marina Mercante y del Litoral y Capitanías de Puerto de la República).

En estas leyes se establecen los parámetros que norman las actividades navieras y marítimas en el país, sin embargo, no se señalan aspectos que puedan incidir en el clima organizacional, dejando entrever la falta de importancia que se otorga a este aspecto.

METODOLOGÍA

La metodología del estudio se caracteriza por los siguientes tipos de investigación:

Estudio descriptivo, debido a que la información recopilada permitió la descripción del estado actual del clima organizacional y del desempeño laboral.

Estudio de enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo. La información obtenida en los cuestionarios fue procesada mediante la estadística para obtener frecuencias y porcentajes, facilitando un análisis cuantitativo. A la vez, la confrontación de los resultados con los contenidos teóricos permitió realizar un análisis cualitativo.

Instrumentos

Los instrumentos utilizados se escogieron debido a que la empresa marítima requirió su uso, por la utilidad que les representó los resultados obtenidos, pues el área de Talento Humano de la empresa había trabajado anteriormente con estos mismos cuestionarios.

Esta investigación cuenta con dos tipos de enfoque: Cuestionario de Minnesota que permite medir la variables de satisfacción laboral según lo cometa Weiss, Daiwis, England & Lofquist (1967), además el presente cuestionario tiene 20 preguntas en donde se da a conocer el clima organizacional y preguntas sobre desempeño laboral.

El segundo enfoque utilizado es la escala de Likert, en la publicación Rensis Linkert hace mención del “Método de Evaluaciones” en 1932, que es aplicada de tipo psicométrica ya que permite un buen uso por su adaptabilidad al universo de la empresa naviera.

La aplicación y funcionalidad permite considerar varias opciones de respuesta en las que se puede considerar varias alternativas en una sola pregunta:

- a) No satisfecho
- b) Poco satisfecho
- c) Satisfecho
- d) Muy satisfecho
- e) Extremadamente satisfecho

El diseño de la investigación desglosa las estrategias básicas que se adoptará para generar información exacta e interpretable a través de un análisis documental de las empresas navieras, una investigación de campo para conocer su percepción del clima organizacional y del desempeño laboral.

El alcance de la investigación será: exploratorio porque el tema escogido ha sido poco estudiado en la empresa naviera; explicativa porque busca describir situaciones

o eventos que se suscitan del clima organizacional y satisfacción laboral.

Cálculo de la Población y de la muestra

Son sujetos del sexo masculino con un promedio de 45 años de edad, de profesión marino mercante.

La población sujeta a estudio son 284 marinos mercantes de la empresa naviera. Estos marinos pertenecen al sector de transporte de hidrocarburos vía marítima, incluyendo todos los niveles jerárquicos comprendidos entre tripulantes y oficiales.

La distribución de Oficiales y Tripulantes se da a conocer el cuadro anexo:

Tabla 1.
Resultados de la muestra

Ubicación	Género Masculino	Total
Oficiales		
Oficial de cubierta	49	
Oficial de máquinas	44	
Total de oficiales		96
Tripulación		
Cubierta	57	
Servicios	35	
Máquinas	60	
Total de Tripulación		152
Total oficiales y tripulantes		248

Tamaño de la muestra

El tamaño La muestra se determinó luego de despejar n en la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma \cdot N}{(e)^2(N - 1) + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

n = N° de unidades a determinarse.

σ^2 = Varianza de la población (0.5)

N = Universo o población total.

Z2 = Es el valor que se obtiene del nivel de confianza o nivel de significancia con lo cual que se va a proceder a realizar el procedimiento de las estimaciones. Este es un valor constante que si se toma con relación al 95% que es el equivalente al 1.96 N-1 = y es la relación que se usa para muestras superiores de 30.

e2 = Límite mínimo del error de la muestra, que varía entre 0.01 y 0.09.

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,05^2 \cdot 245}{(0,05)^2(245-1)+1,96^2 \cdot 0,05^2} = 150$$

Para conseguir el tamaño de la muestra que corresponde al número de oficiales y tripulantes que fueron encuestados se aplicó fórmulas que representan la constante de la muestra como una fracción de muestra para cada cargo.

Cálculo de la constante de la muestra.

Para la obtención del cálculo se aplicó la siguiente fórmula:

$$C = \frac{n}{N} \times 100$$

Para esto necesario realizar dilucidar las siguientes interrogantes:

C= Constante muestra estratificada.

n= Tamaño de la muestra.

N= Universo o población total.

Reemplazo de la fórmula:

$$C = \frac{150}{245} \times 100$$

$$C = 61.22$$

Cálculo de la fracción de muestra para cada cargo.

$$m = \frac{c \cdot P}{100}$$

De donde se identifican las siguientes interrogantes:

m = Fracción de muestra para cada cargo.

c = Constante de la muestra.

P = Población de cada cargo.

Cálculo del cargo para la muestra de las áreas de oficiales de máquinas y oficiales de cubierta

Como base se consideró una población de 96 personas por el número total en el registro de la nómina de oficiales.

$$m = \frac{61,22 \cdot 96}{100} = 58.77$$

$$m = 59$$

Es decir para el área de oficiales de cubierta y máquinas se procedió a encuestar a 59 personas.

Cálculo del cargo para la muestra de las áreas de tripulantes cubierta, servicios y máquinas

Como base se consideró una población de 188 personas por el número total en el registro de la nómina de tripulantes que son de cubierta, servicios y máquinas.

$$m = \frac{61,22 \cdot 188}{100} = 115.99$$

$$m = 116$$

En tal razón se encuestó a 116 personas del grupo de tripulación (cubierta, servicios y máquinas)

Considerando que 95 personas son oficiales de cubierta y máquinas la muestra a obtenerse es tomada a 59 oficiales, y de la muestra 188 que son los tripulantes la encuesta o muestra fue realizada a 116 personas. Sumando 116 tripulantes y 59 oficiales da como resultado 175 encuestas.

Considerando las muestras existentes y examinadas el universo para el mencionado estudio es para 175 personas entre los cuales están oficiales y tripulantes.

Resumen de la muestra establecida por especialidad.

Tabla 2.
Deducciones de la muestra

Cargo	Universo	T/Muestra
Oficiales de cubierta y máquinas	96	59
Tripulantes	188	116
Total	284	175

RESULTADOS

Resultados de la evaluación del cuestionario de Minnesota (Clima organizacional y desempeño Laboral).

Tabla 3.
Factores intrínsecos

Niveles	Frecuencia (f)	Frecuencia (%)
Muy alto nivel de satisfacción	98	56%
Alto nivel de satisfacción	49	28%
Nivel de	28	16%

satisfacción mediano		
Bajo nivel de satisfacción	0	0%
Muy bajo nivel de satisfacción	0	0%
Total	175	100%

El resultado que se obtuvo mediante el cuestionario de Minnesota se observa que el 56 % indica que la mayoría de los empleados encuestados tienen un nivel muy alto de satisfacción y consideran que dentro de su trabajo tienen una alta posibilidad de ser tomados en cuenta para ser promovidos a su grado inmediato superior.

Mientras que El 28% de los encuestados considera tener un nivel de alta satisfacción, y el 16% manifiesta tener un nivel mediano de satisfacción.

Y en el caso de las respuestas que tienen un 0% que son los niveles bajo y muy bajo se refleja a los resultados obtenidos.

De los resultados obtenidos anteriormente se determina que la gran mayoría que forman parte de la organización se encuentran satisfechos por su entorno y beneficios que les brindan como trabajadores, y en la siguiente muestra la organización debe plantearse estrategias para llegar a satisfacer las necesidades de quienes no conforman el alto nivel de satisfacción dentro de la organización.

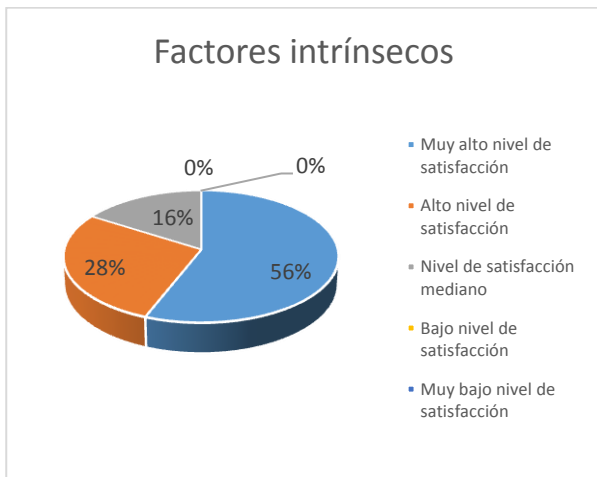


Figura 1. Factores intrínsecos

Tabla 4. Factores extrínsecos

Niveles	Frecuencia (f)	Frecuencia (%)
Muy alto nivel de satisfacción	108	59%
Alto nivel de satisfacción	59	34%
Nivel de satisfacción mediano	13	7%
Bajo nivel de satisfacción	0	0%
Muy bajo nivel de satisfacción	0	0%
Total	175	100%

En lo que se refiere a los factores extrínsecos el 59% de los encuestados confirman tener un nivel muy alto de satisfacción, el 34% tienen un alto nivel de satisfacción el 7% tiene un nivel mediano de satisfacción, el factor en mención que es el factor Intrínseco se basa en las relaciones entre sus compañeros dentro del área que

desempeñan sus labores cotidianas, se relaciona con su remuneración que percibe, el ambiente social y condiciones laborales brindada por la organización.

Esto determina que según la muestra obtenida que la apreciación con respecto a la organización por parte de sus trabajadores es muy buena y deben existir políticas en donde los miembros de la organización con el tiempo se sientan aún más comprometidos con la organización a la cual se deben, evitando que los factores extrínsecos afecten a sus trabajadores.

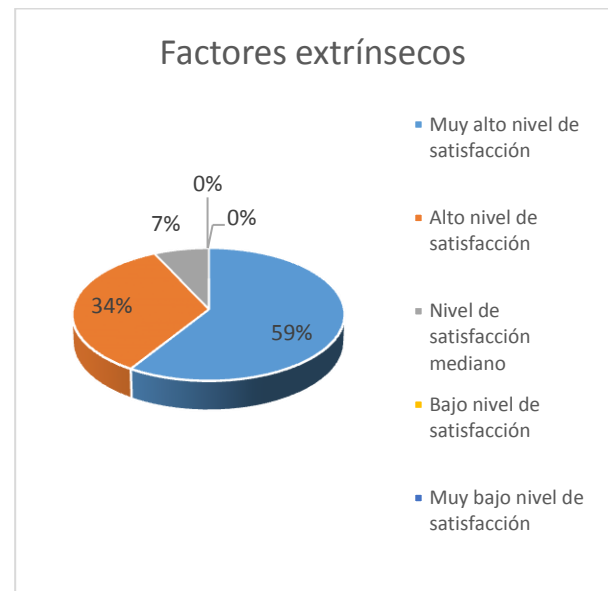


Figura 2. Factores extrínsecos

Tabla 5. Clima Organizacional

Niveles	Frecuencia (f)	Frecuencia (%)
Muy alto nivel de satisfacción	101	58%
Alto nivel de satisfacción	55	31%
Nivel de	19	11%

satisfacción mediana		
Bajo nivel de satisfacción	0	0%
Muy bajo nivel de satisfacción	0	0%
	175	100%

De los resultados del cuestionario de Minnesota de la escala de Likert de las preguntas realizadas y una vez tabulado y consolidado, las preguntas y respuestas muestran que el 58% de los empleados entrevistados tienen un muy alto nivel de satisfacción del clima organizacional, mientras que un 31% manifestó que tienen un alto nivel de satisfacción del clima organizacional, y el 11% manifiesta tener un nivel mediano de satisfacción del clima organizacional.

De los resultados obtenidos respecto a las respuestas planteadas refleja que el personal que trabaja en la empresa naviera, tiene un compromiso alto y sobre todo satisfacción por las condiciones óptimas para realizar sus actividades y un buen clima organizacional para desarrollarlas.

Es decir que los resultados obtenidos contrastan con el reconocimiento y satisfacción del entorno del clima organizacional donde desarrollan sus actividades cotidianas y el alto compromiso de sus trabajadores de mantenerse en su organización, porque para estos

económicamente representa una estabilidad económica y familiar.

Hay que considerar como en toda organización lamentablemente no se puede atender todos los requerimientos y necesidades a sus empleados por lo que en los resultados expuestos el 11% de los miembros de esta organización tienen un mediano nivel de satisfacción con respecto a la gestión institucional con respecto al clima organizacional.



Figura 3. Clima organizacional

Tabla 6.
Desempeño laboral

Niveles	Frecuencia (f)	Frecuencia (%)
Muy alto nivel de satisfacción	20	11%
Alto nivel de satisfacción	90	51%
Nivel de satisfacción mediano	55	31%
Bajo nivel de satisfacción	9	5%

Muy bajo nivel de satisfacción	1	1%
Total	175	100%

Para evaluar la satisfacción laboral se utilizó una encuesta que se relaciona mucho al desempeño laboral que utiliza la organización y es aplicada a los marinos mercantes y personal administrativo.

Esto le permite medir el rendimiento y cumplimiento de objetivos y metas tanto individuales como institucionales, por rango y cargo dentro de la organización.

Los encargados de realizar estas evaluaciones son los jefes inmediatos superiores y en el caso de los niveles jerárquicos o de gran responsabilidad evalúa la máxima autoridad de la organización.

De acuerdo a las evaluaciones obtenidas del clima organizacional y desempeño laboral representa un 11% y de la muestra obtenida que es de un muy alto nivel, y el 51% representa un alto nivel del clima organizacional y desempeño laboral dentro de la organización.

En el caso de niveles inferiores según la muestra recolectada se considera que el 31%, el nivel es mediano del clima organizacional y desempeño laboral y en las muestras inferiores obtenidas el 5% el desempeño laboral dentro de la organización es bajo, mientras que el 1% dentro de la organización es muy bajo.

Todo lo anteriormente expuesto es basado en varios factores que afectan el clima organizacional como su desempeño laboral como son el abandono por varios meses de su embarque, la soledad dentro de su navegación, el trabajo fuera de horarios establecidos por operaciones propias de las navieras en lo referente a la carga y descarga de las naves, por lo que es imprescindible que la organización busque alternativas para mitigar estos factores negativos que muchas de las veces influyen en el clima organizacional y su desempeño laboral.

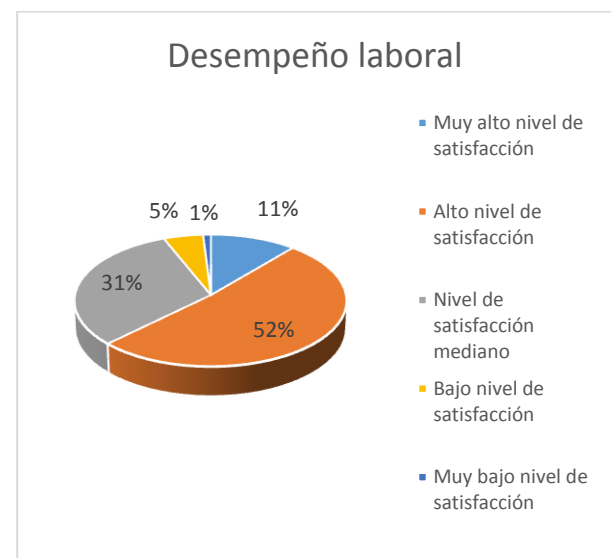


Figura 4. Desempeño laboral

Tabla 7.
Significación

Método	Resultado
Coefficiente de correlación	$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{\sum x^2 \cdot \sum y^2}}$ 0,064
Error típico de la correlación	$rr = \frac{1 - r^2}{\sqrt{N}}$ 0,081319804
Razón Crítica	$Rc = \frac{r}{rr}$ 0,781605122
Comparar la razón crítica con el nivel de confianza	$Rc \geq Nc$ $0,78 \leq 1,95$ No es significativo

El presente método de la significación se ha empleado para comprobar la credibilidad de las muestras de investigación los mismos que son orientados para analizar problemáticas del clima organizacional y del desempeño laboral.

Y una vez analizado el método de la significación se concluye que por el resultado obtenido no existe significación entre los resultados obtenidos de las encuestas de clima organizacional y del desempeño laboral debido a que la razón crítica es menor que el nivel de confianza.

Tabla 8.
Fiabilidad

Método	Resultado
Error típico de la correlación	$rr = \frac{1 - r^2}{\sqrt{N}}$ 0,081319804
Error muestral máximo	$E = rr \times Nc$ 0,159
Intervalo confidencial	$li = r - E$ -0,095 $ls = r + E$ 0,222 Sies fiable

En este momento se deduce que la fiabilidad de los resultados de la investigación, al ser incluidos los resultados dentro del proceso de fiabilidad el margen de confianza de la investigación es fiable.

Determinación y Análisis de los resultados

En concordancia de la literatura revisada en esta investigación determinan que el clima organizacional y el desempeño laboral están íntimamente relacionadas en satisfacer las necesidades del individuo.

De las muestras obtenidas con respecto al clima organizacional y una vez tabulados sus resultados y aplicando las herramientas estadísticas indican que el 58% del personal entrevistado se encuentra en un muy alto nivel de satisfacción y el 31% tiene un nivel alto de satisfacción, lo que nos indica que el 89% del total de la muestra, mencionan el haber alcanzado un nivel de satisfacción alto y con el trabajo que en la actualidad desempeñan dentro de la organización.

Por otro lado, respecto a las muestras obtenidas del desempeño laboral realizadas durante el año los resultados indican que el 11% del personal tiene un muy alto nivel de desempeño laboral. El 51% de los encuestados se encuentran en un nivel alto de desempeño laboral.

El 31% de la muestra obtenida es un grupo de nivel medio de desempeño laboral y por último el 5% se encuentra en un nivel bajo de desempeño laboral, y el 1% es muy

bajo en su desempeño dentro de la organización.

De las muestras y resultados obtenidos en las encuestas realizadas se determinan que las muestras no se relacionan entre sí ya que cada variable es independiente una de la otra por lo tanto la investigación es fiable.

CONCLUSIONES

En el presente estudio de investigación es importante tomar en cuenta el estado emocional de los marinos mercante ya que por su trabajo al momento de embarcarse y pasar cuatro o cinco meses a bordo tienen una soledad por el mismo hecho de desampararse de sus seres queridos y muchos de ellos se escudan en su trabajo y dejan a un lado el grupo familiar, por lo que es importante que las organizaciones sean quienes fomenten el buen clima organizacional y les permitan tener un nexo familiar entre el personal mercante y su familia y propender que el clima organizacional sea el más adecuado y esto ayudará a que su desempeño laboral sea el más óptimo en beneficio de la organización por lo que esto ayuda a cumplir sus metas y objetivos institucionales.

De acuerdo con lo mencionado y con los resultados obtenidos, se tiene un clima organizacional satisfactorio mayor que el desempeño laboral. El personal es sensible al clima organizacional en mayor grado cuando este clima es negativo, pues afecta su estado emocional, que de por sí se ve afectado por el aislamiento por varios meses; sin embargo, cuando existe un clima organizacional

positivo no necesariamente se impulsa un mayor desempeño pero si se evita que existan consecuencias en el personal.

La metodología aplicada permitió obtener datos, tanto de clima organizacional como de desempeño, en una escala similar, sin embargo, se considera que serían necesarios estudios posteriores utilizando métodos más específicos para medir ambas variables.

Los datos obtenidos se comparan con los aspectos teóricos recopilados, por tanto, en ambos casos el clima organizacional es un factor que puede apoyar el desempeño, pero que puede tener un impacto en el trabajador principalmente cuando se presenta de forma negativa.

Para la empresa marítima investigada, los resultados le permitirán poner su foco de atención en las condiciones laborales que influyen en el clima laboral, con la finalidad de mantener un ambiente de trabajo positivo en beneficio de los trabajadores.

Entre las limitaciones del estudio se considera la dificultad para acceder a la población para el levantamiento de datos, debido a la naturaleza de su trabajo, debiendo zarpar por períodos mayores a los 4 meses.

Como futuras líneas de investigación se proponen temas relacionados con el análisis del riesgo psicosocial y el estrés laboral, tomando en cuenta que el trabajo que realizan los marinos mercantes de las empresas marítimas, los coloca en exposición

de múltiples factores que tienen impacto en el ámbito emocional, físico y familiar.

Referencias

- Alcalá, A. (2011). *Los diez errores de la dirección de personas*. Madrid: ESIC.
- Armstrong, M. (2004). *Gerencia de Recursos Humanos*. Colombia: Legis.
- BRUNET, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). *Revisión de instrumentos de evaluación del clima organizacional*. Argentina: Estudios Gerenciales.
- Castellanos, J. (2012). *Diagnóstico del Clima Organizacional*. Madrid: Académica Española.
- Chaiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capitán Humano de las Organizaciones*. Mexico: Mc GrawHill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Personal*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Fernandez, T. (2004). El clima organizacional en las escuelas. Un enfoque corporativo para México y Uruguay. *Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*.
- Forehand, & Gimer. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin*, 361-382.
- Gan, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Cali: Cuadernos de Administración.
- Gonzalez, M., Figueroa, E., & Gonzalez, R. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES: caso catering gourmet de Durango, México. *Revista Internacional Administración&Finanzas*, 45-62.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Lewin, Lippit, & White. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally. *Journal of Social Psychology*, 231-270.
- LIKERT, R. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Alfaomega.
- Milkovich, G., & Bordreau, J. (1994). *El Desarrollo de Carrera*. México: Trillas.
- Milkovich, G., & Boudrem, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill Internacional.
- Obregoso, A. (2009). Problemas teóricos del clima organizacional. *Revista de Psicología*, 12.
- Oliver, Tomas, & Cheyne. (2005). Clima de seguridad laboral: naturaleza y poder predictivo. *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones*.
- Reinoso, H., & Aranedá, B. (2007). *Diseño y validación de un modelo de medición del CO basado en percepciones y expectativas*. CCEE.
- Rodríguez, D. (2006). *Gestión Organizacional, elementos para su estudio*. Santiago de Chile: Alfaomega.
- Tagiuri, R., & Litwin, G. (1968). *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston: Harvard.
- Tapia, k. (2011). *Optimización de los Factores que influyen en el clima laboral de una empresa*.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). *Manual for Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis.
- Dessler. (1993). *Organización y Administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Garcés. (2004). *Medición del Clima Organizacional*. Madrid: Aguilar.

- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Thompson.
- Milkovich, G., & Boudrem, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill Internacional.
- Obregoso, A. (2009). Problemas teóricos del clima organizacional. *Revista de Psicología*, 12.
- Schein, E. (2004). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.
- Schultz, D. (1991). *Psicología Industrial*. México: Mc Graw Hill.
- Solana, R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Interoceánicas S.A.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Wayne, R., & Noé, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- Werther, W., & Heith, D. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*: Trillas

Anexo 1: Cuestionario

Cuestionario de Clima Organizacional y Desempeño Laboral					
Especialidad					
<input type="text"/>	Oficial				
<input type="text"/>	Tripulante				
Instrucciones					
<p>Estimado colaborador,</p> <p>En este cuestionario va a encontrar una serie de frases que describen diferentes características de empresas y organizaciones de trabajo. Evalúe en qué grado estas características describen la empresa donde usted trabaja.</p> <p>Para responder lea las características descritas en las frases señaladas a continuación y seleccione el número que mejor representa su opinión, de acuerdo con la siguiente escala:</p>					
Significado de cada opción de respuesta					
Marque (1) , totalmente en desacuerdo con el clima organizacional y desempeño laboral.					
Marque (2) , Bastante en desacuerdo con el clima organizacional y desempeño laboral.					
Marque (3) , ni de acuerdo ni desacuerdo con el clima organizacional y desempeño laboral.					
Marque (4) , bastante de acuerdo con el clima organizacional y desempeño laboral.					
Marque (5) , totalmente de acuerdo con el clima organizacional y desempeño laboral.					
¿ Qué tan satisfecho con el clima organizacional y desempeño laboral?	1	2	3	4	5
Mi sector es informado de las decisiones que le conciernen					
Los conflictos que ocurren en mi trabajos son resueltos por el propio grupo					
El trabajador recibe orientación del supervisor (o jefe) para ejecutar las tareas.					
El trabajador recibe retroalimentación del supervisor (o jefe) para ejecutar las tareas.					
El jefe elogia al trabajador cuando un buen trabajo.					
Los cambios son acompañados por los supervisores (o jefes).					
Los cambios en esta empresa son informados a los trabajadores.					
En la empresa, los trabajadores participan en los cambios.					
El jefe tiene respeto por el trabajador.					
El jefe colabora con el desempeño de los trabajadores.					
En esta empresa, el jefe ayuda al trabajador cuando lo precisa.					
El diálogo se utiliza para resolver los problemas de la empresa.					
El diálogo en grupo se utiliza para resolver los problemas de la empresa.					
Cuando los trabajadores consiguen desempeñar bien su trabajo, son recompensados.					
Las relaciones entre las personas del sector son de amistad.					
El trabajador que comete un error es ayudado por los colegas					
Aquí, los colegas auxilian a un nuevo trabajador con dificultades.					
Aquí, los colegas ayudan a un nuevo trabajador con las tareas encomendadas.					
En esta empresa, los trabajadores reciben bien a un nuevo colega.					

Anexo 2: Valoración del Clima Organizacional y Desempeño Laboral orientado para Tripulantes

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS						
Revisión No. 1.0						Identificación: PA-46/F4
Preparado por: FED/JPE						Cumple con SGI: OCB/DPA
Aprobado por: DMO/GGR						Fecha de Vigencia: 21/Abril/2017
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO TRIPULANTES DE CUBIERTA / MÁQUINAS POR DESEMBARCO						
DATOS GENERALES DEL EVALUADO						
Nombre del Tripulante evaluado						NOTA FINAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
Cargo desempeñado						
Buque						10.00
Período de Evaluación	Desde					
	Hasta					
Fecha de Evaluación		Puerto de Evaluación				
Nombre del Jefe Inmediato/evaluador						
Cargo del Jefe Inmediato						
Motivo de la evaluación						
EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL CARGO						
Actividades Esenciales	Indicador	Peso	Meta	Resultado	% Cumplimiento	
					Real	Ponderado
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MANTENIMIENTO	ASISTENCIA EN TAREAS ENCOMENDADAS	12.50%	5	5.00	100%	12.50%
NORMAS DE SEGURIDAD	EN BASE AL NUMERO DE INCIDENTES/ACCIDENTES REPORTADOS	12.50%	5	5.00	100%	12.50%
RONDA DE SEGURIDAD	CUMPLIMIENTO A DECUADO DE LAS RONDAS DE SEGURIDAD DURANTE SU GUARDIA	12.50%	5	5.00	100%	12.50%
OPTIMIZAR RECURSOS ASIGNADOS E INVENTARIO DE HERRAMIENTAS ASIGNADAS	LA UTILIZACION ADECUADA DE LOS RECURSOS PARA LAS TAREAS ASIGNADAS	12.50%	5	5.00	100%	12.50%
CUMPLIMIENTO OBLIGACIONES DURANTE ESTADIA EN PUERTO Y NAVEGACIÓN.	MIDE EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DIARIAS Y LAS DE SU TURNO DE GUARDIA DURANTE LA NAVEGACIÓN Y ESTADIA EN PUERTO., TANTO PARA OPERACIONES NORMALES COMO TAMBIÉN LAS ESTABLECIDAS EN EL PLAN DE PROTECCIÓN DEL BUQUE. (ESTE PARÁMETRO SERÁ APLICABLE TAMBIÉN PARA LOS TRIPULANTES QUE NO REALIZAN GUARDIA)	15.00%	5	5.00	100%	15.00%
CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS INTEGRALES Y DEL REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.	MIDE EL CUMPLIMIENTO DE LAS RESPONSABILIDADES ESTABLECIDAS EN EL SGI Y REGLAMENTO SSO, COMO SON USO DE EPPS, HIGIENE Y LIMPIEZA DE LA CABINA, CUMPLIMIENTO DE TRABAJOS ASIGNADOS, ACTITUD DURANTE INSPECCIONES Y AUDITORIAS, CUMPLIR CON LOS PROCEDIMIENTOS DURANTE TRABAJOS O ACTIVIDADES DE ALTO RIESGO, ETC..	15.00%	5	5.00	100%	15.00%
CUIDADO DE LOS BIENES Y ACTIVOS FUOS DE LA EMPRESA	MIDE EL GRADO DE CUMPLIMIENTO Y CUIDADO DE LOS BIENES DE LA EMPRESA COMO SON: INTEGRIDAD DEL CAMAROTE, CUIDADO DE BAÑOS, BUEN USO DE HERRAMIENTAS ASIGNADAS, MATERIALES BAJO SU CUSTODIA	10.00%	5	5.00	100%	10.00%
CUMPLIMIENTO DE COMPETENCIAS Y ENTRENAMIENTOS	MIDE EL GRADO DE CUMPLIMIENTO Y ASISTENCIA A LOS CURSOS, CHARLAS, TALLERES Y ENTRENAMIENTO, FIN MEJORAR SUS COMPETENCIAS.	10.00%	5	5.00	100%	10.00%
		100.00%			TOTAL	100%

EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO							
Competencias	Nivel	Peso	Meta	Resultado	% Cumplimiento		
					Real	Ponderado	
DESTREZA MANUAL	MEDIA	20%	4	4.00	100%	20.00%	
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	BAJO	5%	3	3.00	100%	5.00%	
BUSQUEDA Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION	MEDIA	5%	4	4.00	100%	5.00%	
CO - INTEGRIDAD	MEDIA	10%	4	4.00	100%	10.00%	
ORIENTACION A RESULTADOS	MEDIA	20%	4	4.00	100%	20.00%	
PROACTIVIDAD	MEDIA	20%	4	4.00	100%	20.00%	
COMUNICACIÓN EFECTIVA	BAJO	5%	3	3.00	100%	5.00%	
INICIATIVA	BAJO	10%	3	3.00	100%	10.00%	
TRABAJO EN EQUIPO	BAJO	5%	3	3.00	100%	5.00%	
		100%			TOTAL	100%	
NOTA: Para la nota de evaluación de las competencias se considerará la siguiente escala:							
5: Altamente desarrollada 4: Desarrollada 3: Medianamente desarrollada 2: Poco desarrollada 1: No desarrollada							
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN							
EL TRIPULANTE DE CUBIERTA / MÁQUINAS NECESITA CAPACITACIÓN PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SU CARGO A BORDO					SI	<input type="checkbox"/>	
					NO	<input type="checkbox"/>	
ESPECIFIQUE Y GENEERE EL GI /12							
PROMOCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA							
EL OFICIAL EVALUADOR RECOMIENDA Y SUGIERE QUE EL TRIPULANTE DE CUBIERTA / MÁQUINAS SUBROGUE O SEA PROMOVIDO AL CARGO INMEDIATO SUPERIOR					SI	<input type="checkbox"/>	
					NO	<input type="checkbox"/>	
JUSTIFIQUE SU RECOMENDACIÓN							
COMENTARIOS DEL OFICIAL EVALUADOR							
ASPECTOS POSITIVOS							
ASPECTOS TÉCNICO Y PROFESIONALES POSITIVOS DIGNOS DE MENCIÓN							
ASPECTOS NEGATIVOS							
ASPECTOS NEGATIVOS Y CONSEJOS DE SUPERACIÓN							
COMENTARIOS DEL CAPITÁN							
TOME CONOCIMIENTO							
FIRMA CAPITÁN DEL BUQUE		FIRMA OFICIAL EVALUADOR / JEFE INMEDIATO			FIRMA DEL TRIPULANTE EVALUADO		
ESTOY DE ACUERDO		<input type="checkbox"/>					
NO ESTOY DE ACUERDO		<input type="checkbox"/>			PRESENTARÉ RECLAMO <input type="checkbox"/>		
ORIGINAL	OFICIAL EVALUADO						
COPIA 1	BUQUE						
COPIA 2	JEFATURA DE PERSONAL EMBARCADO						

3: Valoración del Clima Organizacional y Desempeño Laboral orientado Oficiales

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS							
Revisión No. 1.0					Identificación: PA-46/F3		
Preparado por: FED/JPE					Cumple con SGI: OCB/D		
Aprobado por: DMO/GGR					Fecha de Vigencia: 21/A		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO OFICIALES DE CUBIERTA / MÁQUINAS POR DESEMBARCO							
DATOS GENERALES DEL EVALUADO							
Nombre del Oficial evaluado					NOTA FINAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Cargo desempeñado							
Buque					10.00		
Período de Evaluación		Desde					
		Hasta					
Fecha de Evaluación		Puerto de Evaluación					
Nombre del Jefe Inmediato/evaluador							
Cargo del Jefe Inmediato							
Motivo de la evaluación							
EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL CARGO							
Actividades Esenciales	Indicador	Peso	Meta	Resultado	% Cumplimiento		
					Real	Ponderado	
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MANTENIMIENTO	SE CONSIDERA LAS ORDENES DE TRABAJO REALIZADAS EN SU PERIODO DE EMBARQUE	12.50%	5	5.00	100%	13%	
EJECUCION DE MANTENIMIENTOS CORRECTIVOS	SE EVALUARA LA CANTIDAD DE TRABAJOS CORRECTIVOS REALIZADOS EN SU PERIODO DE EMBARQUE	10.00%	5	5.00	100%	10%	
TENER AL DIA EL INVENTARIO DE MAQUINARIA A CARGO	SE VERIFICARA DE MANERA ALEATORIA CON EL INSPECTOR DE NAVES	10.00%	5	5.00	100%	10%	
MANEJO DE LA INFORMACION	LLENAR ADECUADAMENTE LOS FORMATOS DE TRABAJO EN TODOS LOS MANTENIMIENTOS E INFORMES DE LAS W.O. E INFORMES MENSUALES.	10.00%	5	5.00	100%	10%	
ANALISIS DE SEGURIDAD DE TRABAJO (JSA)	SE EVALUARA LOS ANALISIS DE RIESGOS TOMADOS PREVIO A CADA TRABAJO	7.50%	5	5.00	100%	8%	
CUMPLIMIENTO DE REPORTES OPERATIVOS MENSUALES (DE ACUERDO AL CARGO)	MIDE EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS INSPECCIONES Y MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS Y/O SISTEMAS A MIDE EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DURANTE LA GUARDIA PARA UNA NAVEGACIÓN SEGURA, VELANDO POR LA SEGURIDAD DE LA DOTACIÓN, DEL MEDIO AMBIENTE, DEL BUQUE Y LA PROPIEDAD	12.50%	5	5.00	100%	13%	
FUNCIONES COMO OFICIAL DE GUARDIA DEL PUENTE O DE MÁQUINAS.	MIDE EL GRADO DE CUMPLIMIENTO EN CONTROLAR LAS OPERACIONES DE CARGA, DESCARGA, ALIJES ETC., QUE SE LLEVEN A CABO DURANTE SU TURNO DE GUARDIA, DE ACUERDO A LO PLANIFICADO POR EL JEFE DE CUBIERTA.	12.50%	5	5.00	100%	13%	
OBLIGACIONES DE GUARDIA DURANTE OPERACIONES EN PUERTO	MIDE EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS RESPONSABILIDADES ESTABLECIDAS EN EL CARGO QUE DESEMPEÑA, ESTABLECIDAS EN EL MANUAL DE FUNCIONES	12.50%	5	5.00	100%	13%	
FUNCIONES ESPECÍFICAS DE CADA CARGO							
		100%			TOTAL	100%	

EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO							
Competencias	Nivel	Peso	Meta	Resultado	% Cumplimiento		
					Real	Ponderado	
LIDERAZGO	MEDIO	15%	4.00	4.00	100%	15%	
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	MEDIO	5%	4.00	4.00	100%	5%	
TOMA DE DECISIONES	MEDIO	5%	4.00	4.00	100%	5%	
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	MEDIO	17%	4.00	4.00	100%	17%	
BUSQUEDA Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION	MEDIO	17%	4.00	4.00	100%	17%	
CO - INTEGRIDAD	MEDIO	15%	4.00	4.00	100%	15%	
IMPACTO E INFLUENCIA	MEDIO	5%	4.00	4.00	100%	5%	
INICIATIVA	MEDIO	16%	5.00	5.00	100%	16%	
TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO	5%	4.00	4.00	100%	5%	
		100%			TOTAL	100%	
NOTA: Para la nota de evaluación de las competencias se considerará la siguiente escala:							
5: Altamente desarrollada 4: Desarrollada 3: Medianamente desarrollada 2: Poco desarrollada 1: No desarrollada							
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN							
EL OFICIAL DE CUBIERTA / MÁQUINAS NECESITA CAPACITACIÓN PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SU CARGO A BORDO					SI	<input type="checkbox"/>	
					NO	<input type="checkbox"/>	
ESPECIFIQUE Y GENERE EL GI /12							
PROMOCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA							
EL OFICIAL EVALUADOR RECOMIENDA Y SUGIERE QUE EL OFICIAL DE CUBIERTA / MÁQUINAS SUBROGUE O SEA PROMOVIDO AL CARGO INMEDIATO SUPERIOR					SI	<input type="checkbox"/>	
					NO	<input type="checkbox"/>	
JUSTIFIQUE SU RECOMENDACIÓN							
COMENTARIOS DEL OFICIAL EVALUADOR							
ASPECTOS POSITIVOS							
ASPECTOS TÉCNICO Y PROFESIONALES POSITIVOS DIGNOS DE MENCIÓN							
ASPECTOS NEGATIVOS							
ASPECTOS NEGATIVOS Y CONSEJOS DE SUPERACIÓN							
COMENTARIOS DEL CAPITÁN							
TOMÉ CONOCIMIENTO							
FIRMA CAPITÁN DEL BUQUE		FIRMA OFICIAL EVALUADOR / JEFE INMEDIATO			FIRMA DEL OFICIAL EVALUADO		
ESTOY DE ACUERDO		<input type="checkbox"/>					
NO ESTOY DE ACUERDO		<input type="checkbox"/>			PRESENTARÉ RECLAMO <input type="checkbox"/>		
ORIGINAL	OFICIAL EVALUADO						
COPIA 1	BUQUE						
COPIA 2	JEFATURA DE PERSONAL EMBARCADO						

Anexo 4: Valoración del Clima Organizacional y Desempeño Laboral orientado para Oficiales Jefes de Cubierta y Máquinas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Revisión No. 1.0
Preparado por: FED/JPE
Aprobado por: DMO/GGR

Identificación: PA-46/F3 A
Cumple con SGI: OCB/DPA
Fecha de Vigencia: 21/Abril/2017

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO JEFES DE CUBIERTA / MÁQUINAS POR DESEMBARCO

DATOS GENERALES DEL EVALUADO		
Nombre del Jefe evaluado		
Cargo desempeñado		
Buque		
Período de Evaluación	Desde	10.00
	Hasta	
Fecha de Evaluación	Puerto de Evaluación	
Nombre del Jefe Inmediato/evaluador		
Cargo del Jefe Inmediato	CAPITÁN	
Motivo de la evaluación		

EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL CARGO							
Actividades Esenciales	Indicador	Peso	Meta	Resultado	% Cumplimiento		
					Real	Ponderado	
CORRECTA REVISIÓN DE LAS SOLICITUDES DE SERVICIO	SE VERIFICARÁ QUE LAS SOLICITUDES DE SERVICIO, ORDENES DE TRABAJO ESTÉN CON LA INFORMACIÓN ADECUADA Y SUFICIENTE PARA TRAMITAR SU ADQUISICIÓN.	7.50%	5.00	5.00	100%	8%	
VERIFICACIÓN DEL CORRECTO MANEJO DE INVENTARIOS	VERIFICARÁ EL CUMPLIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DEL INVENTARIO DE REPUESTOS, MATERIALES E INSUMOS. (Combustibles, lubricantes, químicos, etc.)	7.50%	5.00	5.00	100%	8%	
CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN A SUBALTERNOS	LA EVALUACIÓN IMPARCIALIZADA Y OBJETIVA DE CADA SUBALTERNO. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CALIFICADO CON EL PROPÓSITO DE ENCONTRAR OPCIONES DE MEJORAS.	7.50%	5.00	5.00	100%	8%	
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MANTENIMIENTO	PROGRAMAR Y VERIFICAR LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MANTENIMIENTO EN BASE A LA PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA NAVIERO.	12.50%	5.00	5.00	100%	13%	
OBSERVACIONES DE PETROLERAS OIL MAJORS	MANTENDRÁ EL DEPARTAMENTO LISTO PARA INSPECCIONES PETROLERAS, ESTATUTARIAS, PORT STATE CONTROL Y DE CLASE DE MANERA QUE NO EXISTAN NO CONFORMIDADES	7.50%	5.00	5.00	100%	8%	
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	COMUNICACIÓN EFECTIVA ÓRGANO REGULAR ESTABLECIDO EN EL SGI	7.50%	5.00	5.00	100%	8%	
CUMPLIMIENTO DEL REGLAMENTO DE DISCIPLINA DE FLOPEC Y FUNCIONES DE OFICIAL DE SEGURIDAD DEL BUQUE.	MIDE EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO, INSPECCIONES DE SEGURIDAD Y MANEJO DEL DEPARTAMENTO DE CUBIERTA.	12.50%	5.00	5.00	100%	13%	
PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE LAS OPERACIONES EN PUERTO (CARGA – DESCARGA – ALIJES – LIMPIEZA DE LOS TANQUES DE CARGA, IGS Y COW) DE ACUERDO A LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN LA COMPAÑÍA Y EL TERMINAL.	SE ESTABLECE EL GRADO DE CUMPLIMIENTO POR EL BUQUE DE LAS REGULACIONES DEL TERMINAL DURANTE EL OPERATIVO DE AMARRE - CARGA - DESCARGA - FONDEO ETC...	12.50%	5.00	5.00	100%	13%	
CUMPLIMIENTO DE LAS REGULACIONES ESTABLECIDAS EN EL PLAN DE GESTIÓN DE AGUA DE LASTRE Y SEDIMENTOS, PLAN GESTIÓN DE BASURAS Y RESIDUOS OLEOSOS.	MIDE EL GRADO DE CUMPLIMIENTO CON LAS POLÍTICAS MEDIOAMBIENTALES DE LA COMPAÑÍA.	7.50%	5.00	5.00	100%	8%	
CUMPLIMIENTO DE LAS INSPECCIONES Y CERTIFICACIONES DEL CARGO DE JCB.	MIDE EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS CERTIFICACIONES E INSPECCIONES DE LOS EQUIPOS RELACIONADOS CON LA CARGA Y EQUIPOS E CUBIERTA.	7.50%	5.00	5.00	100%	8%	
CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES ESTABLECIDAS EN EL CÓDIGO ISPS Y PLAN DE PROTECCIÓN DEL BUQUE.	MIDE EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE ACUERDO AL CÓDIGO ISPS COMO OFICIAL DE PROTECCIÓN DEL BUQUE	10.00%	5.00	5.00	100%	10%	
100%					TOTAL		100%

EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO						
Competencias	Nivel	Peso	Meta	Resultado	% Cumplimiento	
					Real	Ponderado
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	Alto	15%	5.00	5.00	100%	15%
CO-INTEGRIDAD	Alto	10%	5.00	5.00	100%	10%
INICIATIVA	Alto	10%	5.00	5.00	100%	10%
LIDERAZGO	Alto	15%	5.00	5.00	100%	15%
ORIENTACION A RESULTADOS	Alto	10%	5.00	5.00	100%	10%
BUSQUEDA Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	Alto	15%	5.00	5.00	100%	15%
PENSAMIENTO LÓGICO Y ANALÍTICO	Alto	5%	5.00	5.00	100%	5%
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Alto	10%	5.00	5.00	100%	10%
RELACIONES HUMANAS	Alto	5%	5.00	5.00	100%	5%
TOMA DE DECISIONES	Alto	5%	5.00	5.00	100%	5%
100%					TOTAL	100%

NOTA: Para la nota de evaluación de las competencias se considerará la siguiente escala:
5: Altamente desarrollada 4: Desarrollada 3: Medianamente desarrollada 2: Poco desarrollada 1: No desarrollada

ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	
EL JEFE DE CUBIERTA / MÁQUINAS NECESITA CAPACITACIÓN PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SU CARGO A BORDO	SI <input type="checkbox"/>
	NO <input type="checkbox"/>
ESPECIFIQUE Y GENERE EL GI /12 _____	

PROMOCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA	
EL OFICIAL EVALUADOR RECOMIENDA Y SUGIERE QUE EL JEFE DE CUBIERTA / MÁQUINAS SUBROGUE O SEA PROMOVIDO AL CARGO INMEDIATO SUPERIOR	SI <input type="checkbox"/>
	NO <input type="checkbox"/>
JUSTIFIQUE SU RECOMENDACIÓN _____	

COMENTARIOS DEL OFICIAL EVALUADOR	
ASPECTOS POSITIVOS _____	
ASPECTOS TÉCNICO Y PROFESIONALES POSITIVOS DIGNOS DE MENCIÓN	
ASPECTOS NEGATIVOS _____	
ASPECTOS NEGATIVOS Y CONSEJOS DE SUPERACIÓN	

COMENTARIOS DEL CAPITÁN	

TOMÉ CONOCIMIENTO		
FIRMA CAPITÁN DEL BUQUE _____	FIRMA OFICIAL EVALUADOR / JEFE INMEDIATO _____	FIRMA DEL JEFE EVALUADO _____
ESTOY DE ACUERDO <input type="checkbox"/>		
NO ESTOY DE ACUERDO <input type="checkbox"/>	PRESENTARÉ RECLAMO <input type="checkbox"/>	

ORIGINAL OFICIAL EVALUADO
 COPIA 1 BUQUE
 COPIA 2 JEFATURA DE PERSONAL EMBARCADO

Anexo 5: Valoración del Clima Organizacional y Desempeño Laboral orientado para Capitanes

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS			
Revisión No. 1,0			Identificación: PA-46 F5
Preparado por: FED - JPE			Cumple con SGI: OCB/DPA
Aprobado por: DMO/GGR			Fecha de Vigencia: 23/May/2017
<u>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR DESEMBARCO</u>			
<u>DEL GERENTE GENERAL A LOS CAPITANES</u>			
DATOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN			
APELLIDOS Y NOMBRES DEL CAPITÁN EVALUADO		PERIODO DE EVALUACION	
		DESDE	HASTA
BUQUE		ENERO	
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		TIEMPO EN EL CARGO	LUGAR Y FECHA DE LA EVALUACIÓN
			ESMERALDAS,
EVALUACIÓN DE FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO			
NIVEL DE COMPETENCIA: 5 ALTAMENTE DESARROLLADO - 4 DESARROLLADO - 3 MEDIANAMENTE DESARROLLADO - 2 POCO DESARROLLADO - 1 NADA DESARROLLADO			
FACTORES QUE SE EVALUAN	EVALUACIÓN CONCEPTUAL	META	RESULTADO
EFFECTIVIDAD EN EL CONTROL Y MANEJO DEL PERSONAL	Dirigir adecuadamente al personal de abordó, mientras trabaja y retroalimenta en forma diaria los parámetros de seguridad y normativa, con la finalidad de cumplir los objetivos empresariales, aplicando parametros de eficiencia, eficacia y economía	5	
GESTIÓN DE SEGURIDAD A BORDO Y CUMPLIMIENTO DE REGULACIONES DE SEGURIDAD OCUPACIONAL	Se realizan actividades, talleres, charlas, reuniones de trabajo, con la finalidad de reducir y evitar los incidentes y accidentes a bordo	5	
	Cumple y reporta adecuadamente los procedimientos establecidos, al ocurrir un accidente o incidente a bordo, y, en casos de enfermedad o asistencia médica para el personal de a bordo	5	
	Reporta los casi accidentes, y socializa internamente la causa raíz del mismo, emitiendo los respectivos B.A.S.	5	
ADMINISTRACIÓN CORRECTA DE LAS HORAS DE TRABAJO Y DESCANSO - WATCHKEEPER-	Cumple y hace cumplir con las 10 horas de descanso al día, en dos periodos, de 6 y 4 horas, para todo el personal, y, compensa las horas no descansadas, conforme lo determina el MLC	5	
GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DE A BORDO	Planifica, organiza, dirige, ejecuta y realiza el seguimiento a las actividades, procesos y procedimientos, propios de su cargo y del resto de la tripulación del buque a su mando	5	
	Mantiene comunicación efectiva con el personal de a bordo y con el Analista de Dotación de Tripulación, Jefe de Personal Embarcado, para requerimientos y reportes	5	
	Cumple con el respectivo órgano regular institucional, reporta las actividades, procesos y procedimientos en los tiempos establecidos, y enmarca su gestión en los objetivos empresariales	5	
	Administra adecuadamente las horas de trabajos fijas diarias del personal de a bordo, y sustenta mensualmente el cumplimiento y uso de las mismas	5	
	Infunde disciplina a bordo, manteniendo el respeto entre los diferente niveles jerárquicos de abordó	5	
	Administra la dotación de ropa de trabajo a bordo, vigilando el uso de uniformes y equipos de seguridad de todo el personal de a bordo	5	
	De acuerdo a las visitas administrativas semestrales, el Capitán cumple con los reglamentos, normas, internas y externas, con las políticas institucionales, procedimientos y procesos del SGI, mantiene el buque en óptimas condiciones de habitabilidad, limpieza y orden, en cada una de sus cubiertas y dependencias	5	

COMPETENCIAS GENERALES DEL CAPITÁN EVALUADO			
NIVEL DE COMPETENCIA: 5 ALTAMENTE DESARROLLADO - 4 DESARROLLADO - 3 MEDIANAMENTE DESARROLLADO - 2 POCO DESARROLLADO - 1 NADA DESARROLLADO			
LIDERAZGO Y DON DE MANDO	Influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos empresariales	5	
INTEGRIDAD	Actuar en consonancia y en conformidad con las normas éticas y sociales, actúa rectamente, incluso bajo presiones externas e internas, siendo asertivo	5	
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	5	
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	Determina, desarrolla y aplica racionalmente estrategias y procedimientos para el logro de objetivos y metas considerando variables que afectan su logro	5	
INICIATIVA	Identifica un problema, obstáculo u oportunidad y lleva a cabo acciones para responder a ellos. Implica tener la predisposición a actuar en forma pro activa.	5	
OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES DEL GERENTE DE TALENTO HUMANO AL CAPITÁN			
OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES DEL JEFE DE PERSONAL EMBARCADO AL CAPITÁN			
EVALUADO POR:			CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO
ANALISTA DE DOTACIÓN DE TRIPULACIÓN ASIGNADO AL BUQUE	JEFE DE PERSONAL EMBARCADO	GERENTE DE TALENTO HUMANO	0
RECIBIDO DEL CAPITÁN EVALUADO			
LUGAR	FECHA	HORA	
FIRMA CAPITÁN EVALUADO	OBSERVACIONES DEL CAPITÁN EVALUADO		