

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
EMPRESAS**

DESARROLLO DE TESIS

**“CLIMA LABORAL Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA
EMPRESA INDUSTRIAS DEL METAL INDELMET S.R.L.T”**

**PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION Y GESTION DE EMPRESAS**

AUTORES

GOMEZ QUISPE ANDREA STEFANIA

MERMAUS PINEDO GISSELLA LIZBETH

VELASQUEZ MAMANI JESSICA

ASESOR:

MG. OLGER ROJAS

LINEA DE INVESTIGACIÓN: Planes Estratégicos y Desarrollo Institucional

LIMA, PERÚ

OCTUBRE 2015

DEDICATORIA

Yo, Andrea Gómez dedico trabajo de investigación a mi madre por su apoyo incondicional en todo el transcurso de la carrera.

Yo, Gissella Mermaus dedico este trabajo primeramente a Dios, que sin él no hubiera podido lograr nada, en segundo a mis padres por sus palabras y apoyo y por ultimo pero muy importante es mi familia por su comprensión y apoyo.

Yo, Yessica Velasquez dedico este trabajo a mis padres en especial a Remigio Velásquez Arequipa que desde el cielo está celebrando que estoy concluyendo esta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Yo, Andrea Gómez agradezco a:

- Mi madre y hermanos por el apoyo brindo
- Dios por darme siempre la fortaleza de seguir adelante ante todo obstáculo que se me ha presentado
- Mi hijo que es el motivo principal de todo lo realizado de hoy en adelante.

Yo, Gissella Mermaus agradezco a:

- Dios por estar siempre conmigo.
- Mis padres por todo su apoyo, confianza y amor incondicional
- Mi esposo, con su amor y cariño supo compensar todo el cansancio que acumulaba en mí. Nunca dejo de estar con migo en momentos difíciles.
- Mis hijos, que con su apoyo en los quehaceres en casa pude terminar mi carrera, y ahora mi titulación.
- A mi profesor de tesis el MG Olger Rojas.
- Gracias!

Yo, Yessica Velásquez agradezco a:

- Primeramente a Dios, a mis padres por el apoyo incondicional que siempre me mostraron.
- Y por último a toda mi familia por el apoyo constante de una u otra manera.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa Industrias del Metal INDELMET S.R.L.; el objetivo de la misma es determinar si el clima laboral incluye en la calidad del servicio que ofrece la empresa INDELMET. Es por ello fue necesario estudiar la situación actual de la empresa y analizar la información obtenida de una encuesta realizada a 25 trabajadores, sobre clima laboral, donde nos enfocamos en procesos de comportamiento organizacional; como Liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo, se eligieron estos procesos en base a las necesidades de la empresa.

Por lo que se determinó que el clima laboral influye en el servicio al cliente, ya que los trabajadores reconocen la existencia del mismo y a su vez reconocen que sus compañeros de trabajo y los clientes, son los clientes internos y externos.

Se concluye que el servicio de la empresa en mención será de calidad a partir de un buen clima laboral y tener un trato cordial entre los colaboradores para que este influya en el servicio al cliente.

Se recomienda fortalecer el clima laboral en todas las áreas de la empresa Indelnet, así como brindar capacitación a todos los colaboradores sobre servicio al cliente interno y externo, para prestar un servicio de calidad.

ABSTRACT

The present research work was carried out in the company Industrias del Metal INDELMET S.R.L.; The objective of the same is to determine if the work environment includes in the quality of the service offered by the company INDELMET. That is why it was necessary to study the current location of the company and analyze the information obtained from a survey of 25 workers, on labor climate, where we focus on processes of organizational behavior; As leadership, communication, motivation, physical space and teamwork, these processes were chosen based on the needs of the company.

So it was determined that the work environment influences customer service, as workers recognize the existence of it and they also recognize that their co-workers and customers are internal and external customers.

It is concluded that the service of the company in mention will be of quality from a good working environment and have a cordial treatment between the collaborators so that this influences in the service to the client.

It is recommended to strengthen the working environment in all areas of the Indelmet company, as well as provide training to all employees on internal and external customer service, to provide a quality service.

DESARROLLO DE TESIS

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN..... i

CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del Problema de Investigación..... 1

1.2 Formulación del Problema..... 2

1.2.1 Problema General..... 2

1.2.2 Problemas Específicos..... 2

1.2.3 Objetivo General..... 2

1.2.4 Objetivos Específicos..... 3

1.3 Casuística (con respecto a la problemática planteada)..... 3

1.4 Justificación de la Investigación..... 3

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación..... 8

2.2 Bases Teóricas..... 12

2.2.1 Definiciones y conceptos de las variables y su clasificación..... 12

2.2.2 Literatura actualizada y proyectada en algunos casos sobre la
investigación..... 21

2.2.3 Bases legales en orden regular..... 22

2.2.4 El mercado como subfactor del marco teórico..... 22

2.2.5 El entorno local, regional o nacional..... 23

2.2.6 El contexto internacional..... 23

2.2.7 Las experiencias exitosas peruanas.....	24
CAPITULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	
3.1 De acuerdo al problema general planteado.....	28
3.2 De acuerdo al problema específico.....	29
3.3 En el problema específico.....	37
3.4 En el problema específico.....	46
3.5 Otros planteamientos de corto, mediano y largo plazo.....	47
3.6 Nuevos Procedimientos.....	47
3.7 Nuevos métodos y sistemas para investigar el clima laboral.....	49
3.8 Nuevas tendencias de las TICs, Tecnología de la Información y Comunicaciones.....	51
3.9 Últimos descubrimientos.....	52
CONCLUSIONES	
1. De acuerdo al Capítulo I.....	61
2. De acuerdo al Capítulo II.....	62
3. De acuerdo al Capítulo III.....	62
4. Nuestro aporte es significativo.....	62
RECOMENDACIONES	
1. De acuerdo al Capítulo I.....	63
2. De acuerdo al Capítulo II.....	63
3. De acuerdo al Capítulo III.....	63
4. En función a nuestros aportes.....	63
ELABORACIÓN DE REFERENCIAS.....	66
ANEXOS.....	69

INTRODUCCIÓN

En el mundo, la aplicación de estrategias laborales de los últimos años, se ha venido desarrollando de manera real y eficiente

En Colombia, la situación laboral en el 2014 ha sido un año complicado al examinar la evolución de la desocupación frente al crecimiento de la producción industrial y las ventas minoristas, se encuentra que desde 2007 existe una relación estrecha entre las tres variables. Así, cuando la actividad empezó a caer la población desocupada comenzó a crecer y una vez se reactivó, a principios de 2010, los desocupados redujeron su ritmo de expansión.

Sin embargo, un crecimiento de la actividad no se traduce instantáneamente en una caída del desempleo. Las razones van desde barreras de movilidad, es decir, que es difícil que personas que hoy se dedican a una actividad mañana puedan ubicarse en otra; hasta factores regulatorios que hacen de la contratación formal onerosa.

Otra forma de analizarlo es examinar la población que compone el mercado laboral, o población en edad de trabajar (PET) que asciende a 16.3 millones de personas a nivel urbano. Esta categoría se subdivide en individuos activos o inactivos, económicamente hablando. Una persona se considera inactiva, cuando durante el periodo de referencia no participó en la actividad económica porque no lo necesitaba, no podía o no estaba interesada. Entre tanto, es activa cuando está vinculada a una actividad económica o se encuentra buscando empleo.

En el Perú han venido creciendo los regímenes laborales de los cuales existen dos: Uno para el sector público (Decreto Legislativo 276); y uno para el sector privado (Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Empresarial, aprobado por Decreto Legislativo 728).

Además de ello, existen diversos regímenes laborales de carácter especial, cuya característica principal es otorgar menos derechos y beneficios laborales a los trabajadores.

Siendo necesario señalar que la gran mayoría de trabajadores cerca del 76% de la PEA que está en planillas se encuentran en algún régimen laboral especial.

Los regímenes laborales especiales son para la Micro y pequeña empresa (Decreto legislativo 1086) Decreto Legislativo 1086 (Ley Mypes prevé)

Empresa	Ventas anuales	Trabajadores
Micro empresa	150 UIT (S/. 547500) *	1-10
Pequeña empresa	1700 UIT (S/. 6'205,000) *	11-100
De acuerdo a la Ley N° 30056, ya no se considera el número de trabajadores.		

El mercado de trabajo en el Perú se caracteriza por concentrar a más de una cuarta parte de la población ocupada en micro y pequeñas empresas de entre 1 y 20 trabajadores (24.1%) y a un quinto en las denominadas microempresas: unidades empresariales de entre 1 a 10 trabajadores.

Mype operada por Decreto Legislativo N° 1086 establece que los trabajadores de las pequeñas empresas ejercerán los derechos colectivos de acuerdo a las normas del régimen laboral de la actividad privada, pero no contiene ninguna referencia al ejercicio de los derechos sindicales de los trabajadores de las micro empresas, quienes carecen de referentes normativos para el ejercicio de su derecho de libertad sindical.

Según la normativa, para conformar un sindicato de empresa se requieren 20 trabajadores, lo que implica que quienes laboran en empresas con menos de 20 trabajadores no pueden conformarlo.

La empresa INDUSTRIAS DEL METAL INDELMET S.R.L.T. identificada con N° de RUC 20294028332 constituida el 05 de octubre 1995, representado por Zamora Chávez Vda. de Guadalupe Dolores en calidad de gerente general y representante legal, cuya actividad económica es la fabricación de maquinaria minera y obras de construcción, la ubicación de la empresa es en CAL. SANTA ANA ANTIGUA B LOTE. 36 URB. PARCELACION CHACRA CERRO (SUB-LOTE 05) LIMA - LIMA – COMAS.

La empresa en el último año 2014 y lo que va del 2015 continúa presentando bajo nivel de ventas por motivos de disminución de clientes, hay la necesidad de tener un proyecto en la cual se desarrolle en la empresa para un buen desarrollo y cultivar el trabajo en equipo, la cual les permita desenvolvernó en el mercado de la competencia y los ayude a mantenerse en ello.

Las necesidades de la investigación se refiere a la falta o carencia de elementos de agentes económicos o una planificación administrativa adecuada en ventas de coadyuven al crecimiento económico para satisfacer la necesidad de la empresa de obtener alta rentabilidad y por ende ganancias y utilidades.

La importancia de la investigación radica en la solución que proponemos al problema de investigación mediante la creación de nuevos planeamientos, ideas, pensamientos, criterios y otros análogos.

El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta.

Las personas trabajan para satisfacer ciertas necesidades económicas, pero también por el desarrollo personal. Es por ello que influyen diferentes factores como: El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización, los equipos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, con este estudio pretendemos iniciar el rumbo hacia una mejora continua en dicha organización, para establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, teniendo presente el hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión.

- En el Capítulo I se describió el planteamiento del problema y los objetivos
- En el Capítulo II se sustentó la investigación con el Marco Teórico, las doctrinas y las bases teóricas.
- En el Capítulo III se presentó las alternativas de solución de acuerdo a nuestras investigaciones trabajo de campo, análisis de las variables, entre otros elementos.

CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del problema de investigación.

En México la situación económica en el 2014 ha sido un año complicado ya que no está en una recesión está en una etapa. De acuerdo con los economistas, aún más grave: el estancamiento. Las reformas estructurales, si bien harán su parte para dinamizar la economía, no son mecanismos mágicos, automáticos y de corto plazo que resuelvan todas las necesidades del crecimiento. El Mexican Moment fue, en su momento, la expresión de un deseo colectivo a partir de una perspectiva positiva tanto en términos económicos como en políticos pero, al fin un slogan, nunca tuvo la capacidad para transformar la realidad. En efecto, el tímido crecimiento estadounidense y chino, la falta de acciones decididas por parte de la actual administración para estimular la economía y, encima, medidas como la pésima reforma fiscal que entro en vigor este año, han debilitado al mercado laboral de México que aún no consigue volver a los niveles previos a la crisis de 2008.

En el Perú ha venido decreciendo el empleo menos rápido que el PBI por el menor dinamismo de las inversiones y, en ese contexto, existen empresas que están más preocupadas en reducir sus costos, el empleo en el país subiría entre 2% y 3% en el 2014 y 2015 si la economía nacional mantiene un ritmo de crecimiento de entre 5% y 5.1%.

Durante este año, el empleo total urbano continuará con una clara tendencia a la baja, pues el año pasado se creció 2.9% y en el 2012, 3.9%. "La desaceleración seguirá poniéndose de manifiesto en el 2014, pues la expansión apenas sumaría 2.2%. Si bien el 2.7% proyectado para el 2015 mostraría cierta recuperación, todavía está por debajo de los resultados logrados entre el 2007 y el 2012, a excepción del 2009, cuando creció 1.9% por la crisis"

En la empresa INDUSTRIAS DEL METAL INDELMET S.R.L.T, la situación de la disminución de los niveles de ventas está preocupando de manera severa a la economía interna ya que los clientes han ido disminuyendo notoriamente y los productos no están rotando como debería de ser. La empresa en estos momentos se verá obligada a reducir su personal por la situación económica que está pasando actualmente hasta que todo se regularice dentro de la empresa y poder recuperar a los clientes permanentes.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General:

¿De qué manera el clima laboral influye en la calidad del servicio al cliente en la empresa INDUSTRIAS DEL METAL INDELMET S.R.L., Lima – 2014?

1.2.2 Problemas Específicos:

¿En qué medida la motivación al personal influye en el trato humano dentro de la empresa INDUSTRIAS DEL METAL INDELMET S.R.L., Lima – 2014?

¿De qué modo la aplicación del coaching institucional se relaciona con el nivel de satisfacción al cliente en la empresa INDUSTRIAS DEL METAL INDELMET S.R.L., Lima – 2014?

¿Cómo se relaciona las estrategias interpersonales con el nivel de optimización del rendimiento en la empresa INDELMET S.R.L., Lima – 2014?

1.2.3 Objetivo General

Determinar que el clima laboral influye en la calidad del servicio al cliente en la empresa INDUSTRIAS DEL METAL INDELMET S.R.L., Lima – 2014

1.2.4 Objetivos Específicos

Caracterizar que la motivación al personal influye en el trato humano dentro de la empresa INDUSTRIAS DEL METAL INDELMET S.R.L., Lima – 2014

Describir de qué modo la aplicación del coaching institucional se relaciona con el nivel de satisfacción del cliente en la empresa INDUSTRIAS DEL METAL INDELMET S.R.L., Lima – 2014

Aplicar que las estrategias interpersonales se relaciona con el nivel de optimización del rendimiento en la empresa INDUSTRIAS DEL METAL INDELMET S.R.L., Lima – 2014

1.3 CASUISTICA

La empresa INDUSTRIAS DEL METAL INDELMET S.R.L. enfrenta uno de los problemas de importancia que pretendemos analizar en el presente estudio. Que tiene por finalidad determinar las causas de los mencionados problemas y averiguar por qué la disminución de los clientes fidelizados con la empresa y la poca motivación en los trabajadores.

Por ello, mediante esta investigación del clima laboral y calidad del servicio, se podrá observar que no mantiene un buen nivel sociocultural en el personal. Por ello se ha visto la necesidad del mejoramiento del clima laboral y calidad del servicio.

1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

El presente trabajo de investigación está orientado a evidenciar que un buen clima laboral y calidad de servicio ayudaría a tomar decisiones efectivas en la empresa INDUSTRIAS DEL METAL INDELMET S.R.L., – Lima – 2014. Este trabajo ayudaría a los funcionarios a contar con información procesada interna y externa del entorno veraz, confiable y oportuno para la toma de decisiones, logrando de esta manera mayor satisfacción en sus trabajadores y clientes, posicionándose en el mercado y obtener mayor rentabilidad.

Las condiciones en INDUSTRIAS DEL METAL INDELMET S.R.L., – Lima – 2014 permiten implementar el clima laboral y calidad del servicio ya que la gerencia actual está al mando en la administración y dirección de la empresa sin tener los conocimientos básicos de cual ha venido siendo el ambiente laboral entre los trabajadores.

La empresa al carecer del conocimiento del clima laboral y calidad del servicio, genera que el personal no esté interesado en capacitarse y obtener nuevos conocimientos en sus funciones ocasionando esto la insatisfacción y poco empeño en el trabajo, dando por resultado una lenta respuesta ante los cambios del mercado, pierde competitividad ante sus competidores ya que en el ambiente laboral y la rapidez del servicio se ven reflejado en la atención y calidad del servicio.

La gerencia al contar con información fiable y oportuna podrá desempeñar sus funciones con mayor dinamismo y certidumbre frente a la extensa perspectiva del

mercado. Realizando pronósticos más acertados y creando un adecuado ambiente laboral para sus trabajadores, rapidez y buena atención a los clientes, motivación y satisfacción laboral, motivación a la fuerza de ventas y rentabilidad para la empresa sostenible en el tiempo.

Estamos ante una realidad de que existe una necesidad de implementar un buen clima laboral y calidad del servicio a la empresa, que gestionara de manera eficiente un buen ambiente laboral donde todos los trabajadores se sientan bien en su espacio laboral y donde el buen manejo de la empresa se vea reflejado en la calidad de servicio que brinde la empresa INDUSTRIAS DEL METAL INDELMET S.R.L., – Lima – 2014, estas herramientas ayudaran a lograr mayor efectividad al aprovechar las oportunidades de negocios que el mercado necesita y lograr una ventaja competitiva, diferenciándose de sus competidores que participan en la fabricación de maquinarias para minas y construcción.

Se justifica económicamente por cuanto mediante nuestra investigación, una vez solucionado los problemas se podrá lograr un crecimiento económico sostenido en base a las nuevas implementaciones y estrategias para los negocios y la participación en el mercado.

Se justifica de forma práctica, por cuanto nuestra investigación servirá para cambiar de forma inmediata los procesos y procedimientos así como las funciones y actividades de los directivos y trabajadores en general.

Se justifica socialmente por cuanto nuestra investigación provee soluciones a los trabajadores, quienes tienen injerencia en sus familiares y la comunidad en general, disminuyendo los niveles de desempleo y otros problemas sociales.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.

Es muy común caer en confusiones en base a los términos Clima laboral y cultura laboral, en muchas ocasiones se les considera un mismo fenómeno, sin embargo esto está lejos de la realidad. Estos dos fenómenos son distintos pero se pueden complementar ya que al establecerse la cultura se puede crear el clima.

Enfocándonos en lo que se refiere a cultura podemos decir que es el extenso contexto en el que funcionan las organizaciones. La cultura comprende un complejo sistema social que abarca leyes, valores y costumbres dentro del cual tiene lugar el comportamiento de la organización.

La cultura organizacional es una poderosa fuerza que determina el comportamiento individual así como el grupal dentro de las empresas, esta es comprendida por el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los elementos que están dentro de la organización o de alguna forma participan en ella.

La cultura otorga identidad organizacional a sus miembros, es una importante fuente de estabilidad y seguimiento de la organización, ayuda a los nuevos elementos del equipo a entender lo que sucede dentro de la empresa, siendo esto lo que enmarca y da el contexto necesario a los acontecimientos que de otra forma estarían vagos o confusos. Dentro de las particularidades que conlleva la cultura organizacional, tal vez la más relevante es que alienta y brinda motivación a sus elementos en relación a su trabajo. Para que esta se dé a conocer y se implemente, transmite una visión y por lo general honra como héroes a los elementos productivos e innovadores lo que a su vez lo convierte en algún tipo de modelo a seguir.

La cultura organizacional tiene más relación con lo que está claramente estipulado dentro de la empresa, con las reglas escritas (aunque podrían no estarlo y darse por entendidas de generación en generación), planes estratégicos, misión, visión,

objetivos, valores, procedimientos para reclutar, toma de vacaciones, ascensos, ausencias, etc. Todo aquello que deben seguir los trabajadores para que el funcionamiento de la organización sea efectivo y satisfactorio.

Algunas de las características que se presentan dentro de la cultura laboral son:

- Innovación y asunción de riesgos
- Atención a detalle
- Orientación a resultados
- Orientación a las personas
- Orientación al equipo
- Energía y estabilidad

2.1 Antecedentes de la Investigación

INATOR, A. (2008) en su tesis de clima laboral titulado "*los recursos humanos en la empresa*" concluye (Pag. 75)

Para Albert Inator“ un resumen es “que las empresas de hoy, piden a sus miembros una calma aparente y que soporten presiones sin protestar, debido a la crisis económica por la que transita nuestro país, y es justamente por la conveniencia de mantener nuestros puestos de trabajo que la lucha es hoy más intelectual y psicológica que física.”

Paráfraseo. Si sumamos la crisis que vive el país, a un clima laboral desfavorable, la gente caerá en un continuo desgaste físico y mental. Por esto creemos que es vital que las empresas tomen conciencia de la importancia que un buen clima laboral significa para ellos, ya que si ponen el foco en este aspecto, estarán cuidando el bienestar de sus recursos humanos, que en definitiva son el activo más importante con el que cuentan. Las empresas en la actualidad han tomado conciencia que ellos dependen del recurso humano es por eso que las empresas brindan bienestar a los individuos en la satisfacción

laboral, la motivación para que sean eficiente y la vez beneficie a la productividad de la empresa.

KATE (2011:10) en su tesis de "clima laboral" sostiene

"El clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar un mejoramiento de productividad, sin perder de vista el recurso humano". (p.29)

Parfraseo: El clima laboral es de gran interés para aquellas empresas que tienen como objetivo de mejora productiva teniendo siempre en cuenta a los subordinados lograr esta mejora en equipo.

PAIMA C. (2006:02) en su tesis de clima laboral concluye (p.75)

"El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor".

Parfraseo: Es muy cierto que el clima laboral prevalece a las empresas que optan por preocuparse por los trabajadores porque ellos son los protagonistas de crear el desarrollo eficaz en la organización.

Para 1945 Mayo concluía que hay una gran relación entre la conducta y los sentimientos, y que el grupo (su influencia) afecta el comportamiento individual de una manera significativa; de la misma forma habla sobre las normas del grupo y del cómo es que estas establecen la productividad individual del trabajador, en contraste al hablar sobre compensaciones económicas, menciona que es un factor con menor importancia en cuanto a la determinación de la productividad.

Para Fernández y Sánchez (1996) sobre clima organizacional escolar, representa el punto de introducción para el tema de clima laboral, sin embargo anterior a este estudio, se encuentra el de Kurt Lewin (1951) enfocando su interés en el contexto social, dentro del cual se manifestaba el clima laboral de alguna manera como el resultado de la integración entre ambiente y persona en base a sus investigaciones sobre el comportamiento.

Parfraseo: Es cierto que todo empieza desde muy jóvenes, por eso es que debemos educar con actitudes y aptitudes positivas para que más adelante podamos resolver problemas fuertes.

Kurt Lewin (1951) acuñó el fenómeno como atmosfera psicológica para hablar sobre el entorno y sobre lo que afecta o beneficia, a esto le definía como una realidad empírica, mensurable y modificable y sostenía que la organización no solo se veía desde un enfoque humanista si no sistémico.

En 1935 Hoppoch (citado en Martínez de Velasco y Nosnik, 1988) publicó un trabajo sobre el clima laboral y su impacto en la satisfacción del trabajo. Los resultados que obtuvo se centraban en la diversidad de factores que pueden afectar la satisfacción en el trabajo, dentro de estos los aspectos fisiológicos (condiciones) y psicológicos (oportunidades de desarrollo, estatus y reconocimiento).

Parfraseo: La satisfacción laboral depende mucho de la motivación que se les da a los trabajadores de una empresa, el resultado de algo positivo que se les da a los trabajadores, por ende da buenos resultados en el futuro.

En 1939, se realizó un estudio a cargo de Lewin, Wippit y White sobre los estilos de liderazgo que había dentro del clima organizacional, con la intención de tratar de clasificarlos. En este estudio demostraron que las atmosferas sociales (clima laboral) eran muy diversas según el tipo de liderazgo que las guiaba. (Betzhold, 2006).

En 1950 Cornell define el clima laboral como el conjunto de las percepciones que tienen las personas que forman parte de la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60's. (Fernández y Sánchez, 1996).

Parafraseo: Se percibe a la organización como algo que incluye una dirección perfeccionada de los recursos humanos, que conduce a una mejora generalizada de la efectividad organizativa.

Lewin en 1950 hablaba sobre la relevancia que tiene el comportamiento laboral del individuo, decía que este no depende tan solo de sus características personales sino también de la manera en que este aprecia su clima de trabajo y todo lo que compone su organización.

Parafraseo: El concepto de la calidad de vida laboral se considera que incluye la democracia en el lugar de trabajo, participación más alta del trabajador y al mismo tiempo mejoras en la productividad.

En 1956 Morse y Reimer realizaron un estudio en base a 4 divisiones de una compañía, donde tenían como objetivo identificar la influencia que tiene la participación de los empleados en los procesos de toma de decisión y los resultados de estas.

Los resultados arrojaron que bajo la influencia de un proceso en el que no se tomaba en cuenta la participación de los empleados la productividad y era bajo el rendimiento, en cambio en aquellos procesos en lo que se consideraba a los empleados en los procesos tomando en cuenta sus opiniones y haciéndolos participes el incremento de la productividad era alto, pero se reflejaba una relevante disminución en cuanto a la lealtad, actitud, interés, desarrollo de trabajo, etc.

Parafraseo: Actualmente las empresas están considerando mucho la idea de crecimiento de sus empleados, el reconocimiento de la creatividad individual,

de la iniciativa y de talento para abrir canales de comunicación y estimular a los trabajadores para que intervengan con su participación dentro de la organización.

Elton Mayo (1880-1949) logro determinar cuáles eran los elementos que explicaban las necesidades internas del ser humano, donde la organización se ubicaba como el espacio en el cual los individuos pasan una gran parte de su tiempo y con esto una de las actividades de interacción social relevante, en base a esto distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores.

En 1936 Rensis Likert (citado por Edel, R. García, A. Casiano R, 2007), hablaba sobre la relevancia del enfoque que se tiene para ver la realidad, él mencionaba que la reacción que se tiene ante cualquier circunstancia o situación está siempre en función de la percepción que se tiene acerca de la misma, y que lo que hacía una diferencia al final era la manera en que se percibía la situación y no la realidad objetiva.

Parafraseo: La inquietud sobre realizar estudios de clima laboral, se tomó como punto de partida el hecho de que todos los individuos perciben de forma distinta el contexto en el que se desenvuelven, y que dicha percepción tiene gran influencia en su comportamiento dentro y referente a la organización.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Definiciones y conceptos de las variables y su clasificación

Clima Laboral

El “Clima Laboral” es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Desde que el tema de Clima Laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar:

Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

En general hay variables que habitualmente se investigan para un buen clima laboral como por ejemplo:

- Espacio físico donde se desarrolla la actividad
- Recursos materiales para el desarrollo de la actividad
- Capacitación para el desempeño
- Circuitos administrativos
- Relaciones interpersonales
- Salarios y gratificaciones
- Comunicaciones internas
- Políticas de manejo del personal
- Políticas de calidad
- Competencias o conocimientos esenciales de la empresa

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas definiciones son las siguientes:

- El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.
- Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

- Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.¹⁵

“El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización”¹⁶.

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”

Motivación.

Según el diccionario, la palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos motus (traducido como “movido”) y motio (que significa “movimiento”). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquello que impulsa al individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. Así, la motivación se podría definir como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Para Abraham Maslow (1943), quien desarrolló una interesante teoría sobre la Motivación en los seres humanos; enmarca que las necesidades están

ubicadas en niveles distintos, es decir, conforme se vaya avanzando se va estableciendo una jerarquía que los hombres buscan satisfacer, dicha teoría se ha representado como la “Jerarquía de Maslow”.

En esta jerarquía, Maslow (1943), explica que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.

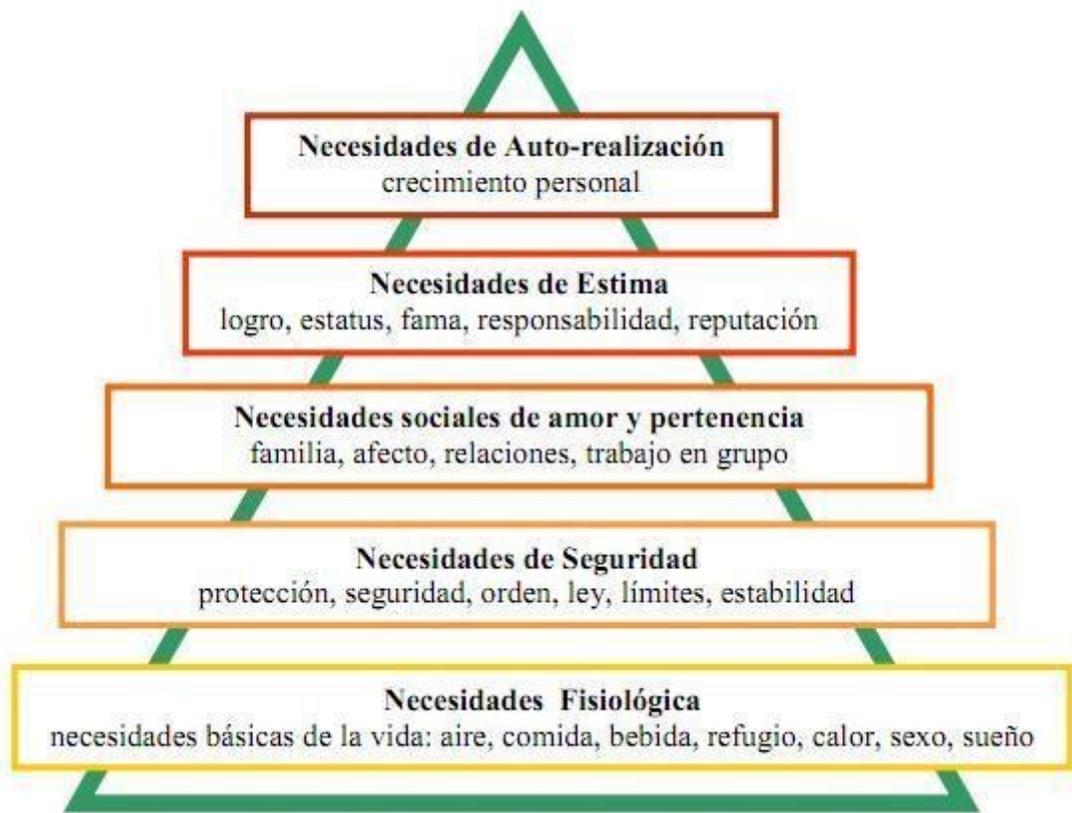


Fig. No. 16 Adaptado de Chapman (2007)

Liderazgo

Etimológicamente la palabra “liderazgo” proviene del inglés “to lead” lo cual lleva por significado guiar. Los elementos que integran la palabra en sí, se comparten en la siguiente definición: habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas.

Trabajo en equipo

Los equipos se pueden definir como grupos cooperativos que se mantienen en contacto habitual y emprenden acciones coordinadas. Cada uno de los elementos dentro de este grupo se esfuerza por lograr un alto grado laboral en equipo, el cual se vuelve más fácil con un ambiente de apoyo, habilidades apropiadas, objetivos de orden superior y recompensas e equipo.

Diferencias entre trabajo en equipo y grupo de trabajo.

El grupo de trabajo es un conjunto de personas que dentro de una organización desenvuelven un trabajo similar, tienen proximidad física, trabajan bajo las ordenes de un mismo supervisor, coordinador o jefe, realizan la misma actividad más son autónomos a su vez, sin depender de sus compañeros y el trabajo que estos desempeñen: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo, el trabajo en equipo responde a un “equipo de trabajo”, como hemos dicho antes, que logra el resultado en su conjunto.

El trabajo en equipo se ha venido a convertir de alguna forma en uno de los pilares culturales del cambio, organizacional hacia la competitividad. Basta que una empresa comprenda las ventajas de este concepto, la infraestructura que necesita, la dinámica operativa que se tiene y el cómo facilitar su funcionamiento para que comience a ponerlo en práctica con éxito como un valor cultural propio

Con la finalidad de que un equipo trabaje óptimamente, es necesario que se mantenga una buena comunicación siendo esta lo más clara y fluida posible, esto debido a que todo trabajo en equipo requiere ante todo coordinación y la buena comunicación es fundamental para que esto se dé.

La comunicación debe darse en todas las direcciones:

- De arriba hacia abajo (es decir, del jefe hacia sus colaboradores).
- De abajo hacia arriba (de los colaboradores hacia el jefe).
- Horizontalmente.

Las funciones de trabajo son aquellas que mantienen al equipo activo, dando resultados positivos en la productividad. Las funciones de relación de equipo mantienen a este en un nivel sano, armónico y maduro en cuanto a las interacciones entre los miembros del grupo.

Algunas de las funciones de trabajo son:

- *Organizar.*- Habla sobre la coordinación y administración de recursos y actividades a realizar por el equipo al momento de convocar a algún tipo de reunión o junta y de esta manera poder llegar a tomar las mejores decisiones en un menor tiempo.
- *Fijar Objetivos.*- Aquí se plantea el objetivo de la junta. Se debe definir claramente el problema o situación que se va a tratar, sugerir o solicitar ideas para el procedimiento de la junta y que esta tenga un buen seguimiento.
- *Fijar Normas.*- Como en todo es necesario establecer criterios al evaluar ideas, opiniones, estrategias al momento de revisar su factibilidad y aplicabilidad en la realidad.

- *Buscar información u opiniones.*- Aquí se plantea el pedir datos con la finalidad de buscar la información adecuada, concreta y clara, así como los distintos puntos de vista que pudieran los elementos involucrados tener al respecto.
- *Dar información u opiniones.*- Brindar información, puntos de vista, conocimientos, sugerencias, opiniones e ideas que surjan respecto a la situación en la reunión.
- *Lluvia de ideas.*- Extender propuestas sobre la dinámica de apertura a toda la información, percepción, opinión y distintas ideas, con la finalidad de que el grupo logre expresarse sin temor o limitación alguna, propiciando creatividad e innovación.
- *Clarificar situaciones.*- Esto implica orientar al grupo sobre el avance que se obtiene dentro de la reunión, interpretar la calidad en cuanto a las ideas expuestas así como las aportaciones; aclarar confusiones, plantear alternativas, definir posturas, etc.
- *Sintetizar o resumir.*- Unificar las ideas que tienen relación, replantearlas al grupo para ver si se está de acuerdo o no y externen el porqué, de esta manera ir llegando a una sola conclusión sin enredar la información para aceptar o eliminar según vaya siendo el caso.
- *Consenso.*- Determinar junto con el equipo si se está preparado para concluir, resolviendo desacuerdos, ventilando dudas, etc. Se tiene que estar seguro de que todos estén de acuerdo y de esta manera estén dispuestos a probar las acciones y decisiones determinadas por el grupo.
- *Evaluar.*- Clarificar el grado de productividad, calidad de las ideas, creatividad, acciones a tomar y decisiones tomadas por el equipo.

Más definiciones:

DEFINICIONES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL		
AÑO	AUTOR (ES)	DEFINICION
1964	Forehand y Von Gilmer	Conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones, son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento.
1981	James y Sell	La representación cognoscitiva de las personas, de los entornos próximos expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto.
1983	Schneider Y Reichers	Define clima como una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
1984	Bertalanffy	Ve a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental, es decir la relación sistema-ambiente, el tema de clima organizacional surge cuando se siente dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, que sirva de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.
1985	Weinert	Descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo
1988	Rousseau	El clima como concepto, tiene dos interpretaciones: es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son la referencia que hace la persona de tales sensaciones. El que las diferencias individuales o los factores situacionales expliquen grandes o pequeñas cantidades de variación en estas descripciones, cambia la noción de clima y es más empírica que descriptiva.
1990	Brown y Moberg	Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta.

1990	Chiavenato	Definía al clima laboral como el medio interno y la atmosfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.
1992	A. Ouchi	Dice que el clima es un componente más de la cultura, planteando que tanto la tradición y el clima componen la cultura organizacional de una empresa.
1993	Dessler	Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.
1993	Water	Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.
1996	M. Cabrera	Define al término clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.
2000	Galvez	El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.
1996	Ivancevich y Donelly	Postulan que el clima y cultura organizacional son lo mismo al definirlos como la personalidad y el carácter de una organización.

2.2.2 Literatura actualizada y proyectada en algunos casos sobre la investigación.



La importancia de los compañeros para generar un grato clima laboral Trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la empresa por el camino del éxito.



Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. Si bien existen muchas formas de motivar, es preciso conocer si las empresas le dan al clima laboral la importancia adecuada.

<https://iwanttoworkhere.wordpress.com/> **Publicado el abril 2, 2012**

<http://www.gestion.org/articulos/grrhh/clima-laboral>

2.2.3 Bases legales en orden regular

- A. Constitución Política del Perú
- B. Código Procesal Constitucional
- C. Ley General de Sociedades: Ley N°26887
- D. Ley N. 28015 Ley de la MYPE
- E. Decreto Legislativo N° 1086- Modifica Ley de la MYPE
- F. Ley N°30056 Beneficios a la persona jurídica de la EIRL y crea la MIPYME que incluye la Micro, pequeña y Mediana empresa.
- G. Decreto Legislativo N° 1223 que incrementa el fondo para las MIPYMES hasta 600 millones de soles, con un plazo hasta 30 años.
- H. Ley N° 29783 ley de seguridad y salud en el trabajo
- I. Reglamento Interno de Trabajo
- J. Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo.
- K. Manual de Organización y Funciones- MOF
- L. Acuerdos de Directorio
- M. Otros.

2.2.4 El mercado como sub factor del marco teórico

La motivación debe ser un punto de principal interés en el estudio y la práctica de la dirección de empresas, pero se puede decir que este concepto ha sufrido cambios espectaculares, ahora en la actualidad es muy importante en las empresas de este medio, la motivación origina técnicas propias para inducir los efectos deseados.

2.2.5 El entorno local, regional o nacional

De acuerdo a un estudio en revistas, periódicos, etc se llegó a una conclusión que el clima laboral es un tema a nivel general que también encontramos en provincias, en las entidades estatales y privadas siempre encontramos problemas de RR.HH.

2.2.6 El contexto internacional

Un estudio publicado por la revista norteamericana Fortune, refiere que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, la conclusión del estudio señala que “La alegría se contagia y es una buena inversión”. Y la prueba de esto, es que estas empresas son las más rentables a la hora de invertir, porque utilizan sus recursos en la gente de una manera más inteligente, recordemos que en la era de la economía de los servicios, el ánimo favorable de los empleados (Algunas de esta empresas los llaman colaboradores o socios) también es bueno para los accionistas, como ejemplo a esta conclusión se grafican en las rentabilidades de la empresa de retail LOWE y Harley – Davidson, que registraron ganancias que superaron el 40% anual, pese a las variaciones bursátiles tras el negro 11 de septiembre.

El mundo empresarial se mueve y transforma a velocidades cada vez más rápidas dados los niveles competitivos de otras organizaciones. Para competir y estar entre los mejores, se deben alimentarse de varios nutrientes que hacen de las empresas árboles robustos y fuertes. Uno de estos nutrientes es el Capital Humano.

En el país de Ecuador por ejemplo todavía enfrentan una fuerte discriminación laboral y una gran limitación ocupacional para las mujeres y otros grupos, estas sitúan a las mujeres en las ramas de menor productividad y en cargos de menor responsabilidad, repercutiendo directamente en los salarios, en los

ascensos y en el acceso a la formación y capacitación, precarizando la situación de las mujeres en el mercado laboral y perjudicando sus ingresos. En ese país persiste esta situación: “mayor salario para los hombres que para las mujeres por la realización del mismo trabajo”. Además de la desprotección social que afecta más a las mujeres que a los hombres por su situación informal y porque enfrentan con mayor frecuencia inestabilidad laboral que no garantiza seguridad social.

2.2.7 Las experiencias exitosas peruanas

Caso Anypsa: De vendedor de golosinas a dueño de una fábrica de Pinturas.



En el año 1980, Nemecio Torvisco tenía 14 años y ya trabajaba vendiendo golosinas en la puerta de un cine ubicado en el populoso distrito de El Agustino. Cada sol ganado era ahorrado para el futuro. Uno de los hermanos mayores de Nemecio trabajaba en una fábrica de pinturas y de repente un día se quedó sin trabajo. Como este joven ya conocía un poco del negocio, empezó a vender

latas de pintura por su propia cuenta y Nemecio se animó a ayudarlo. Al poco tiempo fundaron Anypsa.

Con sus otros hermanos, Nemecio, acordó comprar un motor eléctrico con algunos ahorros que tenían. Ese primer motor, comprado en el Centro de Lima, fue el impulso para crear su fábrica de pinturas.

Alquilaron un primer local de solo 100 metros cuadrados. El hombre que habían contactado para dicho alquiler no era realmente el dueño. Habían sido estafados y perdieron el dinero pagado. Con el tiempo se recuperaron y otra vez volvieron a apostar por el proyecto. Un 11 de setiembre de 1991 a las 11 de la noche (no sabemos qué conexión tienen con el número 11 pero...) empezaron a producir sus primeras pinturas.

Consiguieron un local en Santa Anita y a falta de un buen techo, los hermanos se turnaban para sostener un plástico durante toda la noche para que la lluvia no arruinara la preparación de las pinturas. Al poco tiempo, el espacio era muy estrecho para la producción y se tuvieron que mudar a otro local más grande, este de 500 metros cuadrados en Naranjal.

El crecimiento de Anypsa fue vertiginoso. Actualmente cuentan con una moderna planta de pintura de 45 mil metros cuadrados donde operan más de 250 trabajadores. Poseen una flota de más de 34 camiones de reparto y ya exportan a países vecinos como Ecuador y Bolivia.

Caso dos: ISAAC LINDLEY



Era el más chico entre los cinco hombres de una familia de ocho hermanos y no estaba destinado a convertirse en la cabeza de Inca Kola.

Isaac Lindley, a quien con el tiempo todos en su empresa llamaron místico, llegó a liderar a la única gaseosa que superó a Coca Cola en el mundo tras una serie de eventos desafortunados.

Lo hizo porque fallecieron sus cuatro hermanos mayores y su primera misión fue salvar al pequeño emprendimiento familiar de la quiebra. Entonces, entre los años 40 y 50, Inca Kola era una gaseosa hecha en base a hierbaluisa que los Lindley habían creado tras varios intentos fallidos para dar con “la bebida de sabor nacional”.

La historia de Inca Kola comenzó en aquella época pero, para ser precisos, la primera vez que un Lindley fabricó una gaseosa en el Perú ocurrió en 1880, cuando el padre de Isaac, José Lindley, arribó a Lima en busca de un futuro mejor que el que proyectaba en su Londres natal.

Detrás del éxito de Inca Kola no solo está el sabor, sirve aclararlo. El despegue que consiguió Isaac tuvo que ver con una serie de convenios vía franquicias para que la gaseosa pudiera venderse a escala nacional, además de numerosas innovaciones tecnológicas en años en que ello no importaba gran cosa al empresariado peruano.

Hoy en día, el clima laboral trae como beneficio el facilitar la comprensión en cuanto a la situación interna de la empresa u organización, así como para explicar las reacciones de los grupos ante las rutinas, normas, reglas y o políticas impuestas por la dirección.

Afecta directamente el grado de compromiso así como el de identificación con la organización por parte de los miembros o empleados, sabiéndose que si la gente que labora dentro de una empresa no refleja tener la “camiseta puesta” muy probablemente su clima laboral este degradado.

El clima laboral es afectado por diversas variables estructurales, entre estas se pueden mencionar las políticas, el estilo de dirección y los planes de gestión, sistemas de contratación y despido; promoción y movilidad funcional entre otras, y todas estas a su vez se pueden ver afectadas por el clima laboral.

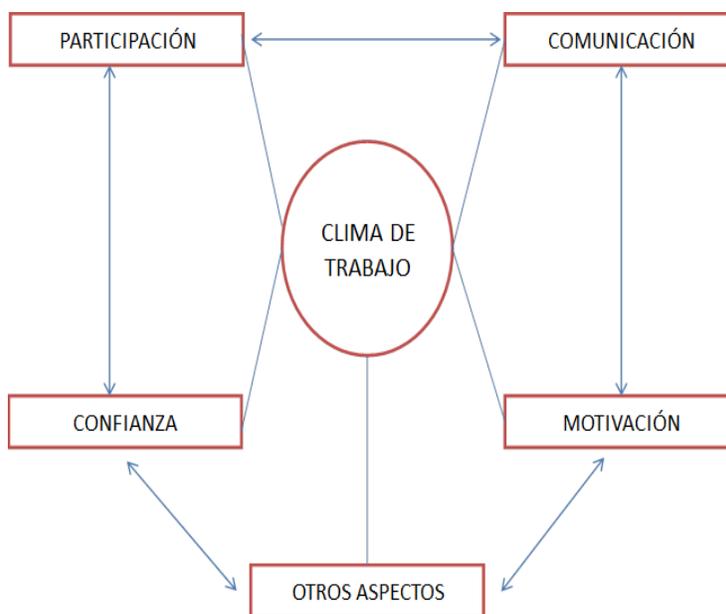


Fig. No. 1 Modelo de Clima Organizacional propuesto por la universidad de Alcalá de Henares, (1998)

CAPITULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCION

3.1 De acuerdo al problema general planteado “¿De qué manera el clima laboral influye en la calidad del servicio al cliente en la empresa INDUSTRIAS DEL METAL INDELMET S.R.L., Lima – 2014”

Deberíamos hacernos la siguiente pregunta ¿Es importante el clima laboral?, al parecer más de lo que se puede imaginar. El estudio de clima organizacional proporciona información relativa a la percepción que las personas tienen con respecto a la empresa, sus líderes y sus puestos de trabajo.

El **clima laboral** permite identificar aspectos que impiden o motivan el alto desempeño mediante la expresión objetiva y válida de las opiniones de los empleados.

Los resultados del diagnóstico de clima pueden ser el punto de partida para sugerir e implementar acciones de mejora. Es importante tener la capacidad para analizar los resultados y establecer relaciones e influencias entre los aspectos identificados, esta información permite diseñar una estrategia con acciones concretas.

Dado que los líderes juegan un papel central para lograr los objetivos que la empresa se ha planteado, la capacidad y el estilo de **liderazgo** es una de las variables de mayor importancia que puede medirse en los estudios de clima. Permite evaluar el impacto que este genera en el ambiente de trabajo y si fomenta u obstaculiza el alto desempeño dentro de la organización.

Estudios realizados demuestran que existen cinco variables que afectan **la satisfacción de los empleados** en las organizaciones de América Latina:

- 1. Sentido de contribución individual.** Sentirse útil y realizar tareas que aporten a la organización.
- 2. Desarrollo individual.** Posibilidad del desarrollo personal, sobre todo en los profesionales más jóvenes.
- 3. Capacidad de los líderes.** Trabajar con un líder que tiene una visión clara y la comparte, con metas concretas, sabe hacia dónde va y fomenta un clima de respeto y colaboración.
- 4. Enfoque al cliente.** Una organización enfocada en dar buen servicio a sus clientes.
- 5. Enfoque a la calidad.** Contar con procesos y procedimientos claros, cuidar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

3.2 De acuerdo al problema específico “¿En qué medida la motivación al personal influye en el trato humano dentro de la empresa INDUSTRIAS DEL METAL INDELMET S.R.L., Lima – 2014?”

La motivación laboral es una técnica esencial en las empresas, ésta técnica se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo, se menciona que es una técnica esencial para las empresas, ya que la presencia de los empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficioso, tanto para la organización que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral.

Es necesario que la empresa implemente actividades que fomenten un mejoramiento en el rendimiento de los empleados y así mismo otorgar reconocimientos a aquellos que sobre salgan por su gran esmero, ya que la capacitación, el desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo son factores motivadores de gran importancia para la población de las empresas grandes. Otra técnica motivacional de gran importancia en el medio laboral e industrial es el mejoramiento del área de trabajo desde el mantenimiento hasta la renovación de instrumentos y/o herramientas de trabajo, dado que los cambios en el diseño del trabajo dan como resultado una mayor y una mejor productividad en el empleado, siempre y cuando estos cambios partan de una adecuada comprensión del individuo, según Galindo (2010:35).

✓ **Diez motivaciones del trabajador**

Según Segura (2009:16):

- Poder desarrollarse profesionalmente
- Aprender más sobre la profesión que desempeña
- Asumir responsabilidades
- Trabajar en un buen ambiente
- Desempeñar un trabajo interesante
- Tener buena relación con los compañeros
- Poder conciliar vida laboral y personal
- Poder aportar sugerencias, propuestas, soluciones
- Conseguir un reconocimiento por el trabajo realizado
- Conocer bien las funciones del puesto que ocupa

✓ **Ocho maneras de motivación laboral**

Para Camacaro (2012:50). Cada día es más necesario tener una plantilla competitiva y motivada, pero también es más complicado debido a la crisis que

azota a todos los países, y que tiene a todo el mundo desmoralizado, todavía más si hablamos los que trabajamos en España. Dada la complicada situación que se vive en este país, es bueno que los trabajadores lleguen al trabajo y estén motivados, contentos, alegres y con ganas de trabajar.

- a) **La adecuación del trabajador a su puesto de trabajo.** Ya desde el momento de la contratación, tenemos que ver si esa persona además de estar preparada para el puesto para el que le contratamos, también le gusta y se va a sentir cómodo con él. Un trabajador que no está capacitado para el puesto que va a ocupar, se va a desmotivar, ya sea por aburrimiento si sus capacidades son mayores, o por estrés si son inferiores.
- b) **Integración y acogida de nuevos empleados.** Es muy importante que todos los empleados se sientan parte de la empresa, del equipo, pero más importante aún que se sientan así los recién llegados. La integración del personal en el equipo es primordial para que la comunicación fluya y el buen ambiente se contagie de unos a otros, generando optimismo y ganas de trabajar, sabiendo que todos forman parte de un equipo, que no hay nadie en el banquillo.
- c) **Marcarnos metas y objetivos.** Tanto la empresa como el trabajador individual, deben tener unas metas y objetivos que alcanzar en cada periodo de tiempo dentro de la empresa. Igual que las empresas se ponen un objetivo de facturación cada año, y que intentan cumplir, cada trabajador debe tener objetivos personales y de equipo, que les anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común.
- d) **Buena valoración salarial o económica.** Puede parecer un tópico, y aunque hoy en día el dinero ya no es lo primordial, todavía es la forma más directa de valorar a un trabajador. Hay que evitar crear agravios comparativos entre trabajadores del mismo puesto, y valorarlos por lo que

aportan. Quizá una parte en variable también hará que los empleados se impliquen más, dado que quien más aporta, más se beneficia, y con ello la más beneficiada al final es la empresa.

- e) Incentivos y premios.** Si bueno es marcar objetivos y metas, mejor es premiarlos. Aunque pudiera sonar como un juego infantil, nos hace ilusión tener beneficios o premios por el trabajo bien hecho. Se llama reconocimiento y puede ser desde una paga extra, días libres, un regalo, un premio en forma de viaje, etc. Hay muchas maneras de motivar, y cada trabajador tiene diferentes necesidades.

- f) Mejora de las condiciones de trabajo.** No es motivador no tener las herramientas adecuadas para trabajar. Por ejemplo que un contable tenga que utilizar papel, lápiz y calculadora para llevar la contabilidad en lugar de un software apropiado, o que un delineante tenga que hacer los planos a mano con tinta china, y competir con programas avanzados que utiliza la competencia. Además de las herramientas directas, podemos hablar de las indirectas, como tener una cafetera y un pequeño office con Microondas por si alguien quiere comer, o una zona de descanso cuando la gente trabaja en tareas de mucha concentración, etc. Una oficina bien acondicionada y unas buenas herramientas de trabajo lo hacen todo mucho más sencillo.

- g) Formación y desarrollo profesional.** Todos los trabajadores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial. Ver que tienen formación, que les ayuda a hacer las cosas mejor, más eficientemente, y con más calidad, les motiva. Y al hacerlo, comprenden que también pueden ascender si llegan a un nivel de conocimiento y práctica adecuado.

h) Evaluación del rendimiento. Aquí entramos en un terreno más complejo. En la mayoría de casos, ni el propio trabajador es consciente de si trabaja realmente bien. Se puede tener la sensación de que se es productivo, pero que la realidad sea diferente. Para saberlo hay diferentes técnicas, ya sea por objetivos cumplidos, por ventas, o por medición de productividad en función de tareas realizadas en un periodo de tiempo. También existen programas como Workmeter que generan esa información para el trabajador, para que él mismo sea consciente de su productividad y pueda mejorarla.

En resumen, hay muchas herramientas que nos permiten mejorar la motivación del trabajador, muchos puntos a tener en cuenta y que dependen de la empresa. Pero al final todo se resume en una frase: felicidad en el trabajo.

✓ **Objetivos de motivación laboral**

El objetivo principal de este estudio es dar a conocer a las empresas y a sus directivos cuáles son los agentes motivadores que más valoran los trabajadores. Según Fernández (2009:28), numerosos directivos muestran una lamentable carencia en este terreno: No saben cómo motivar a sus colaboradores. Incluso algunos son verdaderos expertos en desmotivarlos. Sin embargo, la mejor noticia es que los comportamientos negativos pueden modificarse, y los positivos potenciarse. Esperamos que este estudio sirva ayudar a todos aquellos empresarios a que su organización día a día esté más motivada.

Tipos de motivación laboral

- 1. Motivación extrínseca:** Aquella en la que intervienen factores que no dependen del individuo. Los empleados están motivados como consecuencia del beneficio que les aportará el desempeño de una

determinada tarea o bien por eludir una pérdida. Esta motivación tiene como objetivo premiar el rendimiento de los trabajadores mediante incentivos económicos u otras ventajas profesionales.

2. Motivación intrínseca: Para Pastrona (2013:29), nace del propio trabajador. Está relacionada con su satisfacción personal por realizar sus funciones, más allá del beneficio material que pueda conseguir. Responde a la necesidad de sentirse auto realizado y permite mejorar el rendimiento en el trabajo. Si un empleado está contento con lo que hace y le gusta. En este tipo de motivación influyen otros factores como actuar con las herramientas adecuadas y un buen entorno de trabajo. Como siempre mantener un buen clima laboral debe ser prioritario en la gestión de recursos humanos de cualquier organización.

- Atribuyen sus resultados educativos a los factores internos que pueden controlar, por ejemplo la cantidad de esfuerzo que invirtieron y no una "habilidad o capacidad determinada".
- Creen que pueden ser agentes eficaces en el logro de las metas que desean alcanzar, es decir, si creen que los resultados no son determinados por el azar.
- Están motivados hacia un conocimiento magistral en vez de un aprendizaje maquinal que puede servir para aprobar.

3. Motivación trascendente: Es una motivación para los demás, por lo que aquí encajan todos aquellos trabajos que se realizan por propia voluntad. En el ámbito laboral, cada vez es más común que las empresas colaboren o realicen actividades solidarias.

Estos tres tipos de motivación no son excluyentes, sino que se interrelacionan. Una buena combinación de ellas, dependerá de cómo gestionen sus recursos humanos una empresa y de los intereses de los propios empleados, según Ramírez (2012:15).

4. **Motivación positiva:** Es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio) o interna (la gratificación derivada de la ejecución de una tarea). Este resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento.

5. **Motivación negativa:** Es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior (un castigo) o del interior de la persona (un sentimiento de frustración). Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó. Sin embargo, las modernas concepciones gerenciales no consideran recomendable la utilización de la motivación negativa (la amenaza, el miedo) y, por lo general, proponen el castigo como último recurso para enfrentar conductas no deseadas.

6. **Motivación micro motivación:** Para Cruz (2005:35), es el proceso mediante el cual las organizaciones crean un conjunto de incentivos materiales, sociales y psicológicos, para generar en los trabajadores conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas organizacionales. Es un intento particular para incrementar los niveles de esfuerzo esperado en el trabajo y, con ellos, los niveles de satisfacción y desempeño individual. El enriquecimiento de los puestos, los planes de incentivos salariales y las políticas de ascenso forman parte de esos intentos.

7. **Motivación macro motivación:** Es un proceso, por lo general no planeado, mediante el cual la sociedad transmite ciertos mensajes que el individuo internaliza y que le permiten formarse una idea sobre sí mismo y sobre el

trabajo, ideas que influyen seriamente los niveles de motivación individual.

Cuando la macro motivación está alineada con el micro motivación se potencian las iniciativas motivadoras de las organizaciones. Cuando el conjunto de valores de la sociedad tienen una dirección distinta a la del micro motivación, los esfuerzos tienden a anularse. Una sociedad, por ejemplo, que privilegia el ocio y que considera el trabajo como un castigo, obstaculiza los esfuerzos que cualquier organización realice para elevar los niveles de motivación de sus integrantes, según Fernández (2008:25).

En conclusión, podemos indicar que los factores que se relacionan son la motivación intrínseca como la extrínseca. Esto quiere decir que para los trabajadores, ambas motivaciones van de la mano.

- Todo colaborador trabaja por el placer de poder controlar lo que hacen y conseguir lo que desean, además de que obtienen una sensación agradable al realizarlo y al mismo tiempo se superan.
- Motivación y satisfacción son dos elementos fundamentales en el ámbito de las organizaciones, necesidad de establecer nuevos contratos psicológicos para atraer y retener a nuevos empleados valiosos.
- En la motivación debe depositarse la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social.
- La motivación laboral es una de las herramientas más útiles en las empresas, de allí el interés en ver de qué manera se puede estimular correctamente a los empleados, y el cómo el individuo está siendo manipulado por el ambiente laboral.

- Conciliar la vida laboral y personal de los trabajadores en busca de una mejora del resultado empresarial. Viendo la oportunidad en lugar del inconveniente, hacer de esta ventaja competitiva, buscando la mejora de la productividad.

3.3 En el problema específico “¿De qué modo la aplicación del Coaching institucional se relaciona con el nivel de satisfacción al cliente en la empresa INDUSTRIAS DEL METAL INDELMET S.R.L., Lima – 2014?”

El coaching es el arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. El coaching está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural. El concepto de coach puede tomarse como un “acompañamiento”, “tutela” o “guía”. En definitiva el coach no es más que un profesional “con formación empresarial y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo entre él y el empresario o directivo, un espacio de reflexión para mejorar”.

Procede del término inglés to coach, entrenar. En el entorno empresarial y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo.

Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.

El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.

Una metodología de planificación continúa en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.

Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.

Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.

Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

Coaching en las Organizaciones

El coaching es el arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural.

El concepto de coach puede tomarse como un “acompañamiento”, “tutela” o “guía”. En definitiva el coach no es más que un profesional “con formación empresarial y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo entre él y el empresario o directivo, un espacio de reflexión para mejorar”.

Por eso es tan fundamental que el profesional que quiera dedicarse al coach o acompañamiento profesional cuente por una parte con suficiente “bagaje” o experiencia y por otra con un considerable equilibrio personal y emocional. Hasta el momento predominaban en esta función psicólogos y ahora otros profesionales abren una nueva vía de inserción: “los psicólogos, legítimamente se han convertido en coach y también es legítimo que los gerentes, con años de experiencia, lo hagan”.

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en

trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Proceso de Coaching

La traducción literal de coaching es “entrenamiento”, pero el “**Proceso de coaching**” en sí mismo es algo más, implica muchas cosas; es un asesoramiento en el que una persona que se conoce con el nombre de ‘coach’ tratará de ayudar y asesorar al ‘coachee’ (el directivo) en la difícil tarea de saber a dónde vamos, qué queremos lograr y qué medios vamos a utilizar.

El proceso de coaching comienza en el momento en que el directivo decide por él mismo que necesita esa ayuda para el bien de su empresa y se dirige al ‘coach’, que es la persona que, tras varias sesiones, podrá asesorarle acerca de cuál es el camino a seguir para lograr unos objetivos que previamente habrá que fijar.

El coaching ejecutivo es una práctica profesional relativamente joven que aún está formando su identidad. En esa búsqueda de identidad, quienes lo realizan continúan analizando los alcances y límites de su profesión y descubriendo que existe un aspecto muy delicado de su trabajo: el cliente.

Realizar coaching en el lugar de trabajo implica transitar una línea muy delgada entre las necesidades y deseos de la persona y los resultados buscados por la organización. El coach, ¿debe ayudar a la persona o a la organización?

Contrariamente a lo que muchos piensan, la tarea de un coach no es la de un terapeuta o un psicólogo, aunque muchos lo sean de profesión. El coaching no es terapia (aunque a veces resuelve conflictos). Se trata de profesionales que ayudan a las personas a conocerse mejor y a sacar lo máximo de sí mismas.

¿Por qué, entonces, una empresa invierte en coaching? ¿No pueden acaso los empleados resolver sus problemas personales en su casa, en una iglesia, con su analista, o en un curso de desarrollo personal? La justificación de esta inversión está dada por la mejora del desempeño que se logra, la cual causa -a su vez- un impacto favorable en la empresa.

Uno de los principios del coaching valida este argumento: las personas se desempeñan mejor cuando actúan en armonía con sus auténticos deseos. Las compañías con mejor desempeño son aquellas que apoyan el desarrollo de su personal. Y, como retorno de esta inversión, los empleados construyen un mejor lugar de trabajo.

Cada vez más compañías ven a las personas como el recurso principal y procuran capacitarlas, para que trabajen más efectivamente. Sin embargo, el coaching va más allá y agrega otros ingredientes a la iniciativa de desarrollo: la vida laboral de una persona es más efectiva si ésta pone en acción sus metas, sueños y valores, tanto en el trabajo como en el resto de su vida.

El aspecto más importante de la tarea del coach es aumentar la inteligencia, control y responsabilidad de una persona sobre su propia vida y liberar la expresión de sus talentos y fortalezas. El núcleo de este trabajo es que el cliente logre mayor consistencia e integridad entre su vida laboral y personal.

Cada persona está inmersa en dos contextos, laboral y extra-laboral, determinados por un conjunto de relaciones particulares. Esta “doble dimensión” hace que muchas veces un coach se enfrente a una conflictiva duda: ¿está el carácter del empleado modelado por su lugar de trabajo? o ¿es el lugar de trabajo el que está modelado por el carácter del empleado? Precisamente, la interacción entre el individuo y el sistema es la dinámica que el coach intenta mejorar.

La misión del coaching organizacional es, justamente, alinear la búsqueda personal de libertad individual, relaciones de calidad y propósitos significativos, con imperativos empresariales como trabajo en equipo, misión compartida, creatividad y flexibilidad. A la pregunta “¿la persona o la organización?” el coach responde: ambas!!!.

El proceso de coaching está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases a saber:

- Desarrollo de una relación de Sinergia.
- Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.
- Desarrollo de empleados.
- Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recurso los buenos coaches promueven el éxito.

Durante todo el proceso el Coach acompaña a la persona implicada, apoyándola y estimulándola a que encuentre sus propias soluciones, las más eficaces para esa persona específica. Se considera que cada persona es especialista de su propia vida, por lo tanto, el coach es un facilitador que proporciona las herramientas y los recursos necesarios para encontrar las

respuestas. El coaching tiene lugar en un contexto definido, ya sea de una tarea, una habilidad, una creencia, una idea, un pensamiento, un rol o una responsabilidad específica.

Papel del Coaching dentro de la Organización:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Estamos ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de observar por qué tenemos los mismos problemas en forma recurrente.

En las compañías en las que trabajamos el tema del cambio, no buscamos sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapada en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una “historia” que justifique no producir los resultados.

El coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder

en una relación de coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente. Los coaches le dan poder a la gente.

El desarrollo de una planificación estratégica es una de las principales acciones que suelen demandar las empresas al coach empresarial ya que supone un factor fundamental para la supervivencia y el éxito de cualquier tipo de empresa. La planificación estratégica es indispensable para la empresa porque es lo que le permitirá anticiparse a las necesidades y crear planes de desarrollo personal, profesional y empresarial, y así poder responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etcétera. El desarrollo de una planificación estratégica es una manera de que las organizaciones proyecten en el tiempo el logro de sus objetivos a largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio a esos objetivos. La formulación de la estrategia debe partir de la definición principal de qué va a ser la empresa y de cuáles son las posibles decisiones que se tomarán en el futuro.

Herramientas para mejorar el servicio

Kaizen: Wellington (1997, Pág. 14) señala que el Kaizen se traduce como: "Mejoramiento" (Kai, que significa cambio, y Zen que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una organización en lo que dicha organización hace y, más precisamente en la forma en cómo se realizan las actividades.

Imai (1998, Pág. 2) define el Kaizen como: El mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto Gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el

costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología

Gemba: Imai (1998, Pág. 12-13) Señala que es; Una palabra japonesa que significa lugar real. Ahora adaptada a la terminología gerencial para referirse a lugar de trabajo; Según Imai el Gemba debe ser el lugar de todos los mejoramientos y la fuente de toda información, por tanto la Gerencia debe mantener un estrecho contacto con las realidades del Gemba, con el fin de solucionar cualquier problema dentro del mismo. En otras palabras cualquier asistencia que la Gerencia suministre debe surgir de las necesidades específicas del lugar de trabajo.

Entrenamiento: Wellington (1997, Pág. 100-103). Aporta que el entrenamiento en el servicio al cliente: “Nunca debe reservarse exclusivamente a personal específicamente designado, un evento de una sola vez, que se hace esporádicamente o que se realiza en un vacío contextual. Los empleados deben ser entrenados y vueltos a entrenar a un índice directamente proporcional a la mezcla de frecuencia, regularidad, intensidad, calidad y responsabilidad de su contacto con los clientes y a las necesidades de su cargo”.

Motivación: Según Wellington (1997, Pág. 107) decir que La gente trabaja por una gran variedad de razones, que sus expectativas difieren y que los distintos aspectos del trabajo y sus recompensas lo motivan de modo diferente; Sin embargo, lo común e invariable es la responsabilidad de cada líder de equipo en cuanto a conocer las necesidades de cada empleado y suministrar oportunidades y apoyo para que sean satisfechas.

Empowerment: Wellington (1997, Pág. 108-109) señala que: Empowerment da la responsabilidad actual en beneficio del cliente. Le permite al personal actuar, dentro de límites previamente formulados para evitar o solucionar problemas sin

tener primero que obtener aprobación de su Gerente o superior. De esta manera se puede prevenir la mayor parte de los problemas y las quejas de los clientes en lugar de tener que solucionarlos una vez ocurrido. Cuando surgen problemas el personal al que se le ha asignado resolverlo, debe hacerlo sin demora y, en caso necesario, tomar las medidas pertinentes para que no vuelvan a presentarse;

Desatnick (1990, Pág. 99). Las características más importantes que deben tener la atención al cliente son: La labor debe ser “empresarial” con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía. El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita. El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.

Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez. Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él. La organización debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, “ganar dinero “y distinguirse de los competidores. La organización debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

3.4 Del problema específico ¿Cómo se relaciona las estrategias interpersonales con el nivel de optimización del rendimiento en la empresa INDELMET S.R.L., Lima – 2014?

El objetivo es desarrollar planes de gestión, implementando estrategias ante la situación actual que influye en el clima laboral determinando las falencias estableciendo componentes de mejora para alcanzar la fuerza laboral de los colaboradores sin olvidar los objetivos organizacionales, para así optimizar

factores como trabajo en equipo, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, procesos internos de la organización, motivación. Este estudio de investigación aporta significativamente a una de las variables que se analizando y desarrollando en el trabajo investigativo, es por ello que las relaciones interpersonales han cobrado instancia que a través del convivir diario interactúan y se relacionan para alcanzar las metas y objetivos empresariales y por ende alcanzar la fuerza laboral en conjunto en lo cual surgen diferentes conflictos por diferentes personalidades de cada individuo.

3.5 Otros planteamientos de corto, mediano y largo plazo

A Corto plazo: Ver sus fortalezas y debilidades en todas las áreas de la empresa y sobre todo en el área de servicio al cliente.

A Mediano plazo: Poder brindar capacitaciones a los colaboradores para que puedan mejorar sus relaciones interpersonales y optimizar los diferentes factores que integran un buen clima laboral, así como capacitarlos para que tengan la información necesaria sobre quién es, cómo dar un buen servicio al cliente y quiénes son los responsables de dicha tarea.

A largo plazo: Ayudar a la empresa a mantener una mejora continua en el clima laboral para que este sea óptimo en todas las áreas de la empresa y que esto se refleje en un servicio de calidad hacia el cliente.

3.6 Nuevos Procedimientos

Medición del clima laboral

El clima laboral es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos.

Gracias a la tecnología actual, que permite la realización de encuestas con un coste no demasiado elevado y la visualización de los resultados de forma fácil y cómoda, las encuestas de clima laboral cada vez son más utilizadas por todo tipo de empresas.

1. Las encuestas de clima laboral: Es el método más habitual para evaluar el clima laboral implica el uso de encuestas a los empleados (a veces también pueden complementarse con entrevistas personales). Diseñar y llevar a cabo las encuestas de clima laboral puede llegar a ser un tema complejo (requiere poseer conocimientos sobre clima laboral, psicología, estadística y metodología de encuestas), por lo que en muchos casos las empresas deciden subcontratar su realización a empresas especializadas en este tema que ya cuentan con el know-how, herramientas y software necesarios para acometer este tipo de proyectos.

2. WES o Work Environment Scale. Su traducción es Escala de Clima Social en el Trabajo. (Nicolás Seisdedos). El WES evalúa el clima social en todo tipo de unidades / centros de trabajo, y focaliza su atención, medida y descripción en las relaciones interpersonales de los empleados y directivos, en las directrices de desarrollo personal que promueve la organización laboral y en la estructura organizativa básica del centro de trabajo.

Esta escala WES está formada por diez subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales del clima:

- Relaciones
- Autorrealización
- Estabilidad / Cambio

3.7 Nuevos métodos y sistemas para investigar el clima laboral

Puchol (2007), afirma que normalmente, al hablar de estudiar el clima laboral, la primera idea que se tiene, sino la única, es la de pasar cuestionarios a los colaboradores, para evaluar el punto de vista de cada individuo de las fuentes de insatisfacción y de agrado. Sin embargo, como lo anteriormente mencionado expone, el clima depende de una serie de elementos externos y ajenos al colaborador; tales como la empresa; su tamaño; reputación y objetivo social, también depende de una serie de elementos organizacionales internos, igualmente extraños al colaborador como la política salarial, los horarios de trabajo, la política de ascensos y las relaciones interpersonales entre la gerencia y los demás colaboradores y finalmente de una serie de elementos del propio colaborador como edad, sexo, cultura, puesto que ocupa y actitud ante el trabajo.

Por la forma en la que el cuestionario está construido y es aplicado, lo más que se puede descubrir, aunque no es poco, es la percepción subjetiva que los colaboradores tienen sobre las realidades externas a ellos. Pero como se ha comprobado, la percepción de una persona puede o no concordar con la realidad objetiva, aunque sin duda es la opinión, verdadera o falsa, la que puede originar determinados comportamientos por parte de los asalariados. Sin embargo, no debe perderse de vista que la imprescindible consulta a los trabajadores tiene que ser completada con un análisis objetivo de las condiciones reales de la empresa, por medio de un chequeo a la organización.

Sistemas:

Existen tres sistemas básicos para la detección del clima empresarial. La mera observación, es el más primitivo de todos pero puede ser utilizado para realizar un pre diagnóstico y tomar una idea de cuáles son los departamentos que tienen que estudiarse más a fondo, sin embargo lo que se percibe por medio de

la observación son los meros síntomas de un buen o un mal clima, como lo pueden ser, la colaboración entre compañeros; trabajadores muy lentos; malas contestaciones; dedicación intensa al trabajo o rumores. Se debe tomar en cuenta que este es un proceso cualitativo y para tomar decisiones se debe aplicar un proceso más cuantificable y objetivo como el siguiente procedimiento. La utilización de ratios, se trata de ver la serie histórica de varios indicadores, esta información se puede obtener fácilmente a través de una memoria de labores o si cada departamento entrega un reporte semanal o un resumen de sus labores a sus superiores, de manera que la dirección puede hacer una comparación de cada hoja con las anteriores cronológicamente ordenadas y tratar de interpretar el porqué de sus oscilaciones, para eliminar las causas explicables y ajenas a los colaboradores. Algunos de los ratios más utilizados para el diagnóstico de clima laboral son, el absentismo, rotación externa, quejas de clientes, accidentes laborales, productividad y falta de participación. **Los medios sociológicos, entre los cuales se encuentran:**

La encuesta, aunque la mejor manera de descubrir lo que una persona piensa sobre algo es preguntárselo directamente, se corre el riesgo de que las respuestas sean alteradas por temor o estados emocionales en que la persona se encuentra al momento de responder, aun así siempre será más exacta una encuesta directa. Al tomar esto en cuenta se deduce que cualquier método que busque averiguar la verdad sobre algún hecho es una encuesta, pero en una encuesta se utiliza el 25 cuestionario, cuando a los encuestados se les hace una lista de preguntas que deben responder de forma escrita o verbal. La entrevista, es un dialogo establecido entre dos o más personas y consiste en que el entrevistador le hace preguntas o interroga al entrevistado o entrevistados quienes responden con la finalidad de que el entrevistador obtenga la información u opinión que necesita. Los métodos mixtos, estos se utilizan cuando por alguna razón no se puede o no se quiere utilizar solo uno

de los métodos anteriores, se utilizan ambos para tratar de obtener más información.

Niveles

No es común que los directivos, mandos medios y obreros tengan la misma percepción subjetiva de la organización en la que trabajan. Esta conclusión lleva a establecer que, cualquiera que sea el sistema de análisis que se utilice, los datos deberán desagregarse, al menos en los tres niveles citados; mandos superiores, mandos intermedios y obreros. Por otra parte, es posible que el personal de ventas tenga una visión de la empresa distinta a la del personal de producción, o de administración. Por consiguiente, no deberán tomarse por igual las respuestas provenientes de cada uno de los principales departamentos de la empresa. Es frecuente en empresas con muchos años de rodaje, la coexistencia de dos categorías de altos empleados, los antiguos que suelen coincidir con la línea, y los modernos, quienes muchas veces se identifican con el staff, estos últimos introducidos a veces como consecuencia de una adquisición, una fusión o una intervención de refluotamiento. Las opiniones de estos dos grupos, sí existen, también deben ser consideradas por separado.

3.8 Nuevas tendencias de las TICs, Tecnología de la Información y Comunicaciones

Nuevas formas de trabajo

Con las nuevas tecnologías aparecen nuevas configuraciones del entorno de trabajo. Éstos tienen en común el manejo de información y una ruptura de esquemas tradicionales temporales (tiempo parcial, tiempo compartido, horario flexible) y de esquemas espaciales (trabajo a distancia, trabajo en casa). Así, aparecen nuevas formas de trabajo como:

- **Teletrabajo:** En esta forma, el trabajo está distante de la sede de la empresa. Esto conlleva ventajas como el ahorro de gastos (en locales, iluminación, limpieza...) para la empresa, reducción del absentismo, uso más eficaz del tiempo, mayor autonomía, mayor flexibilidad para adaptarse al horario de las actividades de ocio, mayores facilidades para el cuidado de la familia o aumento de la satisfacción laboral; sin embargo, también comprende determinados inconvenientes: disminuye la interacción social, dificulta la coordinación de actividades, provoca cambios en los sistemas de supervisión y control y por último, cambian las condiciones de trabajo, que puede que en el hogar no sean las más adecuadas.
- **Grupos de trabajo distribuidos:** Constituyen una nueva forma de trabajo cooperativo por parte de grupos de trabajo dispersos geográficamente, sin necesidad de mantener reuniones cara a cara. Se basan en comunicaciones múltiples entre distintos lugares asistidas por ordenador (por ejemplo, mediante teleconferencias) y la utilización de algún tipo de red o en el envío y recepción de señales audiovisuales (como las videoconferencias). Esto se denomina Sistemas cooperativos de trabajo en grupo (GCWS) para los que se han desarrollado productos avanzados de software que facilitan la estructuración de reuniones y procesos de toma de decisiones en grupo, denominados Sistemas de Apoyo a la Decisión Grupal (GDSS).

3.9 Investigaciones Recientes.

En la actualidad existen grandes empresas dedicadas a la evaluación e intervención del clima laboral organizacional, muchas de ellas han creado programas para evaluar virtualmente e incluso brindar aportaciones, sugerencias o un plan de acción en base a sus resultados, sin haber estado físicamente en la empresa.

Algunas de estas pruebas comerciales son:

➤ **Great Place To Work**

Dentro de esta empresa existe la creencia de que cualquier empresa puede ser un excelente lugar de trabajo, bajo este slogan, trabajan con la finalidad de ayudar a que lo sean.

El Instituto tiene una misión única enfocada completamente a la sociedad. Mientras otras firmas se conforman con hacer cambios marginales en el clima laboral esta empresa busca ayudar a las organizaciones a transformar su cultura organizacional. Los excelentes lugares de trabajo se destacan por el impacto que tiene la confianza en las relaciones laborales.

Buscan mejorar la calidad de vida de los colaboradores alrededor del mundo. Como pioneros de este movimiento, alientan a todos aquellos que deseen crear excelentes lugares de trabajo.

Esta empresa se encuentra aliada a muchas de las organizaciones más innovadoras y exitosas en el mundo para crear, estudiar y reconocer a los excelentes lugares de trabajo. Anualmente, Great Place to Work trabaja con más de 5.500 organizaciones que representan a más de 10 millones de colaboradores.

Entre los servicios que brinda esta empresa se encuentran:

1. *Evalúa Mide y comprende la cultura.*

- Mide y compara (a través de benchmarks) la experiencia laboral de tus colaboradores.
- Comprende el impacto de los programas y prácticas que existen en tu cultura.
- Identifica las áreas de oportunidad que más impactan la cultura.

- Alinea a todos los colaboradores con la estrategia y fomenta la responsabilidad y la rendición de cuentas entre los líderes.

2. *Cambia*

- Transforma tu lugar de trabajo.
- Dirige planes de acción productivos y que impacten a toda la organización.
- Apoya el cambio de comportamiento a través de los líderes, desarrollándolos y comprometiéndolos.
- Desarrollar y realizar grupos de liderazgo.
- Aprovecha tu experiencia para superar desafíos de negocio únicos y retos de los colaboradores.

3. *Aprende y comparte*

- Aplica y publica prácticas y políticas únicas e innovadoras.
- Conoce algunas mejores prácticas y comparte tu éxito.
- Inspira a la transformación a través del estudio de casos de éxito.
- Apoya los esfuerzos de transformación con mejores prácticas y consejos de liderazgo.

Analizan la CONFIANZA a través de dos ejes. Llevan a cabo la investigación sobre la cultura de la organización a través de las respuestas que los empleados proveen en la encuesta de empleados, la encuesta Trust Index©, la cual trabaja sobre las cinco dimensiones que se encuentran en la visión del empleado. Observan su ambiente laboral a través de una investigación de su cultura, el Culture Audit©, que se organiza a través de las nueve áreas de prácticas definidas en la visión del líder.

Esta encuesta mide con precisión las conductas y comportamientos y el ambiente que constituye el fundamento de los lugares de trabajo más deseables del mundo y las empresas exitosas.



Fig. No. 21 Great Place to Work, la visión del empleado (1988)

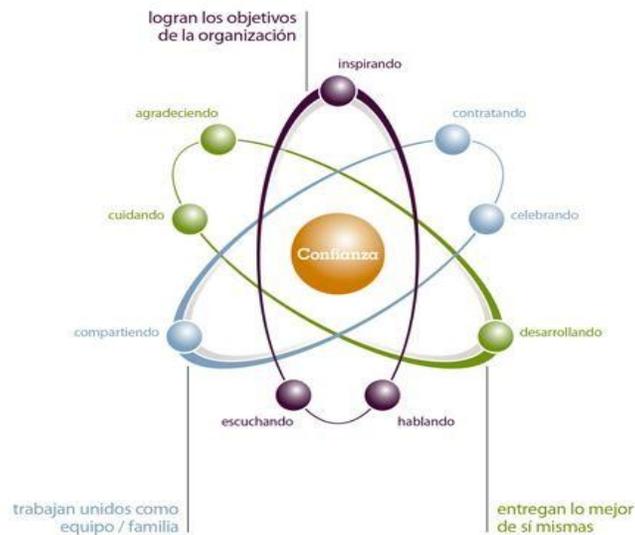


Fig. No. 22 Great Place to Work, la visión del líder, (1988).

Los programas de Great Place to Work se han implementado en algunas de las organizaciones más innovadoras y respetadas a nivel mundial como por ejemplo, Coca Cola, Google, Intel, Santander, entre otras.

En Great Place to Work elaboran y presentan el ranking de las mejores Instituciones de Gobierno para trabajar, en más de 40 países entre los que se encuentra México. Este ranking es el resultado de un riguroso proceso de análisis y evaluación de las opiniones de los colaboradores y la cultura corporativa, lo cual permite seleccionar a las mejores empresas e Instituciones de Gobierno para trabajar.

Entre las cuales destaca:

- Comisión Federal de Electricidad - División Centro Occidente, la cual cuenta con un total de 2500 empleados.
- Comisión de Derechos Humanos del Estado de Hidalgo con una población de 71 empleados y la Secretaría de Desarrollo Social Chihuahua con 216 empleados, por mencionar algunas.

➤ **NEUROSER rehabilitación neuropsicológica**

Es un equipo interdisciplinario, conformado por psicólogos, neuro rehabilitadores, fonoaudiólogos, educadores y terapeutas ocupacionales; orientados a brindar servicios de diagnóstico, estimulación, rehabilitación neuropsicológica en los trastornos de atención, aprendizaje, patologías neurológicas y alteraciones de la atención y memoria; dirigido a niños, adolescentes y adultos.

Cuentan con una experiencia de más de once años en los diferentes procesos de la gestión del talento humano, orientado a ofrecer a los empresarios herramientas útiles para elevar los niveles de competitividad y obtener mayor rentabilidad a través de sus colaboradores o equipo de trabajo.

Brindan el servicio de orientación profesional, mediante un acompañamiento personalizado y la aplicación de pruebas psicológicas actualizadas, orientando a los estudiantes y a sus familias en el proceso de toma de decisiones vocacionales, de acuerdo a sus competencias y aptitudes.

Entre los tantos servicios que brindan se encuentra la Medición de clima laboral, para lograr esto se realiza una aplicación de un instrumento (Clima 18) que cuenta con 18 variables relacionadas con la satisfacción laboral de los miembros de la organización y los resultados ayudan a obtener un diagnóstico del clima organizacional.

➤ **Dos Consultores, S.A. de C.V.**

Esta es una firma de consultoría gerencial que desde 1987 ha tenido la oportunidad de asesorar a numerosas empresas en la consolidación de su

organización, el equipo humano y la cultura de trabajo que requieren para impulsar y dinamizar las estrategias de cambio y desarrollo que exigen sus negocios.

Se basa en un principio fundamental: trabajar "con el cliente" y no "para el cliente." Esto significa que, en los proyectos de consultoría, se trabaja en conjunto con la organización cliente, tanto en la "identificación del problema o necesidad", como en "la construcción de la solución o cambio organizacional" que exige la intención estratégica de la alta dirección de la empresa.

Estudio de Clima Organizacional, como el medio efectivo para medir y evaluar la disposición del personal hacia la empresa, así como para determinar aquellas prácticas gerenciales que los integrantes de la organización consideran que deben modificarse para mejorar sus resultados.

En su Estudio de Clima Organizacional analizan 22 factores clave, de los cuales 18 son evaluados, tanto en su situación actual, como en la situación que sería preferible o ideal para los empleados. De esta manera, son los integrantes de la organización los que precisan los aspectos críticos que se deben atender para mejorar la calidad, la productividad y la competitividad de la organización.

Cuando en la exploración previa de la organización se detectan problemas relevantes y que no están considerados en los factores básicos del Estudio de Clima Organizacional, se introducen en el cuestionario una serie de reactivos que permiten analizar esa problemática particular de la organización Cliente.

A partir de la información del Estudio de Clima Organizacional, la dirección general y el Área de recursos humanos pueden diseñar y poner en práctica

las estrategias que se requieren para modificar el comportamiento de los empleados, favorecer las relaciones interpersonales en el trabajo, mejorar la calidad la productividad y, como consecuencia, la competitividad de la empresa.

Factores que se miden en el Estudio de Clima Organizacional:

Factores generales: organización del trabajo, flujo de comunicación e información, interés en los recursos humanos, participación en las decisiones, Influencia y control sobre la organización, presencia de burocracia, coordinación e integración organizacional e instalaciones, comedor y condiciones ambientales.

Diseño del trabajo: retos en el trabajo, reconocimiento y recompensas del trabajo y especificación y claridad del trabajo.

Liderazgo de la Supervisión: consideración del supervisor, integración del equipo, orientación a las metas y utilidad de la supervisión.

Liderazgo inter-pares: consideración entre compañeros, formación de equipos entre compañeros, orientación hacia las metas entre compañeros y utilidad de la colaboración entre compañeros.

Efectividad del clima: efectividad de los grupos, satisfacción del personal e integración con las metas organizacionales.

Hipótesis:

Un estudio de clima laboral contribuye a detectar tanto áreas de oportunidad como fortalezas en la dependencia municipal, la cual por cierto cuenta con

una tendencia regular a nivel general, esto con base a la percepción del talento humano.

- **P&G Latinoamérica** ha sido destacada por implementar el programa "Agua Limpia para los niños" por toda la región, habiendo entregado más de 200 millones de litros de agua potable y previniendo enfermedades por 9 países de toda América Latina.

CONCLUSIONES

1. **De acuerdo al Capítulo I**, podemos concluir que el clima laboral influye en el servicio al cliente ya que los trabajadores reconocen la existencia del mismo, y a su vez reconocen que los compañeros de trabajo y los clientes, son los clientes internos y externos que requieren un servicio de calidad.

Los factores determinantes que se detectaron en la empresa, objeto de investigación fueron remuneraciones, experiencia, armonía, comunicación, colaboración, seguridad e higiene.

En la empresa existen procedimientos que facilitan la práctica de la calidad y que éstos facilitan el servicio al cliente al lograr que éste sea de calidad. Cuando el cliente no recibe un servicio de calidad, se corre el riesgo de perderlo o que el mismo de malas referencias debido a su inconformidad en los servicios de la empresa podemos concluir que en las áreas evaluadas el personal refleja un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización.

La motivación se ve seriamente afectada, reflejando un personal desinteresado, con poca identificación con su ambiente laboral, incertidumbre profesional, una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos, tanto ascendente como descendentemente; en cuanto al liderazgo en la empresa, se ve cada vez más afectado y con menor credibilidad por parte de los empleados lo cual es reforzado por la falta de acercamiento y confianza por ambas partes, por la falta de claridad al explicar los objetivos y la omisión de información que podría ser relevante para llevar a cabo efectivamente las actividades y la falta de retroalimentación hacia las acciones del personal.

2. **De acuerdo al Capítulo II**, podemos concluir que según autores que desarrollaron el tema del clima laboral concluyeron que este tema es muy amplio de detallar, que en si es un tema global, la problemática que se presenta en las empresas con este problema se debe hacer una reestructuración en toda la organización, adecuando reglas y normas de las cuales es necesario ponerlo en funcionamiento. Y para ello deberán participar todo el personal de la organización armando equipos de trabajo, realizando capacitaciones entrenamientos del trabajo de fondo, las estrategias a usar deberán ser modelos a seguir a corto plazo y mantener las actualizaciones de las mismas, poniendo el esfuerzo del 100 % de todos para que puedan salir de este hueco que ninguna empresa quisiera caer.
3. **De acuerdo al Capítulo III**, podemos concluir que en general, el clima laboral que se percibe al interior de la empresa, es de un ambiente moderadamente regular, no obstante, este es muy cambiante debido a los múltiples factores externos que se viven actualmente.

Las relaciones interpersonales en general son buenas, no obstante, se deben reforzar mediante capacitación enfocada al trabajo en equipo.

Se evidencia la necesidad de potenciar el programa de administración del talento Humano desde una base descentralizada y más participativa.

4. **Nuestro aporte es significativo** para la empresa podríamos mencionar, que gracias a este trabajo se puede saber cuál es la dinámica laboral dentro de la empresa, los jefes de las áreas de RRHH y Gerencia pueden tomar datos de esta investigación para hacer intervenciones en la empresa, tratando de mejorar los aspectos que salieron negativos. Así mismo de tratar de que dentro de la Empresa se siga dando una satisfacción Laboral y como consecuente un buen Clima Laboral.

RECOMENDACIONES

1. **De acuerdo al Capítulo I** se recomienda fortalecer el clima laboral en todas las áreas de la empresa INDELMET S.R.L.T así como brindar capacitación a todos los colaboradores sobre servicio al cliente para continuar prestando un servicio con alta calidad.
2. **De acuerdo al Capítulo II** Se recomienda capacitar a todo el personal permanente de las nuevas ideas, nuevas etapas, nuevos descubrimientos positivamente, y contratar personal que hayan pasado por etapas de pruebas exhaustivas y evaluaciones en las cuales nos demuestren que tienen mente positiva, que podemos confiar y trabajar en futuros proyectos y que puedan dar una valor agregado a la organización.
3. **De acuerdo al Capítulo III** Mejorar los factores de remuneraciones, experiencia, armonía, comunicación, colaboración, seguridad e higiene y hacer un diagnóstico del clima laboral por lo menos una vez al año para cerciorarse que estos no influyan de manera negativa al momento de realizar sus labores en un futuro. Hacer un inventario de los procedimientos en cada área para verificar que éstos siempre faciliten la práctica de la calidad y dar una inducción a todos los colaboradores al momento de iniciar su relación laboral para que al momento de tomar posesión de su cargo estén familiarizados con dichos procesos.

Que el servicio de la empresa INDELMET S.R.L.T sea de calidad al partir de un buen clima laboral y tener un trato cordial entre los colaboradores para que este influya en el servicio al cliente.

- Diseñar un programa de incentivos en el cual se incluya la motivación intrínseca: o Reconocimiento de logros: Una de las actividades que se

recomiendan para resaltar este punto es el mejor empleado del mes, entrega de preseas por antigüedad, reconocimientos al cumplimiento de metas, etc.

- Reuniones de integración: En este punto se recomienda tratar la parte de retroalimentación a los empleados sobre su trabajo y guiarlos en el modelo de trabajar por objetivos.
- Actividades que fomenten la interacción familiar: En este rubro se podrían manejar actividades tales como el día de la familia, festejar a los cumpleaños del mes, etc. A fin de fomentar la convivencia con el equipo de trabajo.
- En cuanto a la motivación extrínseca, siendo estas las cuestiones monetarias, se recomiendan actividades como:
 - Bonos de puntualidad o Premios de desempeño óptimo o Utilidades o Aguinaldo o Caja de ahorro
 - Implementar formación y desarrollo a fin de desarrollo en base a temáticas de comportamiento organizacional, tales como: o Liderazgo efectivo, o Desarrollo de inteligencia emocional, o Comunicación asertiva.
 - Desarrollar un modelo de reuniones efectivas a fin de atacar de manera directa la dimensión de comunicación dentro de la organización, donde se desarrollen habilidades como:
 - Planeación, Organización, o Comunicación efectiva.
 - Implementar la actividad de buzón de sugerencias y aportaciones, ya sea de manera anónima o identificada para comentarlo de ser necesario, dentro de las juntas.
 - Rediseñar políticas y códigos de comportamiento, a fin de establecer lineamientos específicos.
 - Fomentar una cultura de evaluación cada 6 meses en cuanto a su desempeño y clima laboral siguiendo indicadores pertinentes y estandarizados.

4. **En función a nuestros aportes,** Se recomienda dar un seguimiento con la investigación tomando una muestra más representativa, pero aun considerando

aquellos departamentos que tienen mayor rotación. Así mismo hacer un análisis de campo previo, pues esto constatará las respuestas y las hipótesis de esta investigación. Una entrevista personal hacia los trabajadores permitirá tener mayor información de confiabilidad, pues muchas veces los cuestionarios no muestran la opinión verdadera de los trabajadores, pues se sienten con la desconfianza de contestar con la verdad.

El segundo punto está encaminado a que se sigan realizando investigaciones dentro de la empresa, ya que esto permitirá saber cuál es el clima de trabajo en el cual se desempeñan los trabajadores, no sólo tomando en cuenta a los trabajadores de piso, sino también a los mismos jefes, a los trabajadores de las áreas de gerencia y de recursos humanos. Ya que si existe un mal clima laboral desde los altos mandos como gerencia o recursos humanos se verá reflejado en las demás áreas dependientes de esta.

ELABORACIÓN DE REFERENCIAS

AUTORES

Davis, Keith y Newstrom, John W. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana. Pág. 107

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2003).

Metodología de la investigación. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana.

Robbins, Stephen (1999). *Comportamiento Organizacional*. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana.

French, Wendell L. y Cecil H. Bell, Robert A. Zawacki (2007). *Desarrollo Organizacional: transformación y administración efectiva del cambio*, México. Ed. McGraw-Hill Interamericana.

Don. L. Hellriege, John W. Slocum (2004). *Comportamiento Organizacional*, México. Ed. Thomson.

Woolfolk A. (1996) *Psicología educativa*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana SA, pág. 330

Martínez de Velasco, Alberto; Nosnik, Abraham. (2002). *Comunicación Organizacional Practica. Manual Gerencial*, México, D.F. Ed. Trillas.

Arias Galicia, L. Fernando y Heredia Espinosa, Víctor. (2006). Administración de recursos humanos para el alto desempeño, México, Ed. Trillas

Cofer, C.N. y Appley, M.H. (1990). Psicología de la motivación teoría e investigación, México, Ed, Trillas

Cantú Delgado, Humberto. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad, México, Ed. McGraw-Hill Educación

French, Wendell; Bell, Cecil y Zawacki, Robert A. (2007). Desarrollo organizacional transformación y administración efectiva del cambio, México, Ed. McGraw-Hill Interamericana

Baron, Robert A. (1997). Fundamentos de psicología, México, Ed. Prentice Hall

Gan, Federico. (2007). Manual de recursos humanos: 10 programas para la Gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales, Barcelona, Ed.

Chiang Vega, Margarita; Martín Rodrigo, Ma. José y Núñez Partido, Antonio. (2010).

Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid, Ed. R.B. Servicios Editoriales, S.L.

Bañares, Leticia. (1994). La cultura del trabajo en las organizaciones. Madrid, España, Ed. Rialp, S.A.

Fernández Collado, Carlos. (2003). La comunicación en las organizaciones. México, D.F. Ed. Trillas E -Book

Material Electrónico

Edel, R. García, A. Casiano R: (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I, Versión electrónica gratuita. Texto completo en

<http://eumed.net/libros/2007c/>

Nuttin J., (1968). "Motivation, emotion et Personalité". París, Ed.

Goncalves, A. (2002). Dimensiones del clima organizacional. <http://www.calidad.org/articles/dec02/artdec02.htm>

Márquez Pérez, M. (2001). Satisfacción Laboral. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>.

Martínez, L. (2001). Medición de clima organizacional. <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.html>

Ramos Moreno, D.C. (2012). El clima organizacional, definición, teoría, Dimensiones y modelos de abordaje.

<http://repository.unad.edu.co/handle/10594/1539?mode=full>

Real Academia Española (2004). <http://www.rae.es>

www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm

Vázquez Martínez, Rosalinda & Guadarrama Ramos, Javier de J. (2011). Tiempo de educar. 3(005)

<http://www.monografias.com/trabajos93/clima-laboral-y-su-influencia-productividadmicroempresas/clima-laboral-y-su-influencia-productividadmicroempresas.shtml#ixzz3q18NQ7jd>

García Govea, M., Escalante Domínguez, M. y Quiroga San Agustín, Y.: "Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad", en Contribuciones a la Economía, noviembre 2012, en www.eumed.net/ce/2012

ANEXOS

Fig. No. 16 Adaptado de Chapman (2007) pag.15

Fig. No. 1 Modelo de Clima Organizacional propuesto por la universidad de Alcalá de Henares, (1998) Pag 27.

Fig. No. 21 Great Place to Work, la visión del empleado (1988) Pag. 55

Fig. No. 22 Great Place to Work, la visión del líder, (1988). Pag .56

