

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
EMPRESAS



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA
PRECOTEX SAC, 2018**

PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y
GESTIÓN DE EMPRESAS

INTEGRANTES:

CONTRERAS GOMEZ, MARCO ANTONIO
VELEZMORO MONCADA, JORGE LUIS
ZAVALA PALOMINO, IRIS JANYS

ASESOR:

MG. WILFREDO QUIROZ CRISTOBAL

LINEA DE INVESTIGACION: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y
DESARROLLO INSTITUCIONAL

LIMA, 2018

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA
PRECOTEX SAC, 2018**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales- Escuela
Profesional de Administración y Gestión de Empresas, en la
Universidad Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

MG. MARTINEZ BRAZZAN, ANA GLADYS

PRESIDENTA

MG. YALAN LEAL, RICARDO ENRIQUE

SECRETARIO

MG. PALOMINO TRAVERSO, HUGO MARTÍN

VOCAL

FECHA: 23/05/2018

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a nuestros padres e hijos, por su valioso e incondicional apoyo, a la Universidad Peruana Las Américas, a la Facultad de Administración y Gestión de Empresas y a nuestros docentes, por darnos la oportunidad de estudiar y contribuir con nuestra formación y desarrollo profesional al lograr nuestros objetivos, los cuales se plasmarán con la aplicación de nuestros conocimientos y habilidades en nuestros centros laborales.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos ante todo a Dios por la motivación interna que nos ha permitido llegar donde estamos, a nuestros familiares por todo su apoyo, a la empresa PRECOTEX S.A.C., por su apoyo en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Agradecemos a la Facultad de Administración y Gestión Empresarial y a todos los docentes por compartir sus conocimientos, apoyarnos y guiarnos en el aprendizaje profesional.

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Área de Recursos Humanos de la Empresa PRECOTEX S.A.C., 2018.

Para ello, el trabajo se efectuó de manera descriptiva a fin de poder determinar si el desempeño laboral de los trabajadores del área de recursos humanos dependió de un buen clima organizacional del gerente de esta área en el departamento de Recursos Humanos de la Empresa PRECOTEX S.A.C., 2018.

Así, se concluyó que el clima organizacional sí influyó de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores.

Palabras clave: Clima, Organizacional, desempeño, Laboral, administración

ABSTRACT

The present investigation was carried out with the objective of determining the Organizational Climate and its Influence in the Labor Performance of the Collaborators of the Human Resources Area of the Company PRECOTEX S.A.C., 2018.

For this, the work was carried out in a descriptive way in order to determine if the work performance of the workers in the area of human resources depended on a good organizational climate of the manager of this area in the Human Resources department of the Company PRECOTEX SAC, 2018.

Thus, it was concluded that the organizational climate did have a positive influence on the employees' work performance.

Keywords: Climate, Organizational, performance, Labor, administration

Tabla de contenidos

Caratula	
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Resumen	V
Abstract	VI
Tabla de contenidos	VII
Introducción	IX
1. Problema de Investigación	1
1.1. Descripción de la realidad Problemática	1
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.2.1. Problema General	3
1.2.2. Problemas Específicos	4
1.3. Casuística	4
2. Marco Teórico	6
2.1. Antecedentes de la Investigación	6
2.1.1. Internacionales	6
2.1.2. Nacionales	10
2.2. Bases Teóricas	13
3. Alternativas de Solución	46
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencias	
Apéndice	
Anexo n° 1: Matriz de Consistencia	
Anexo n° 2: Plan de Acción	

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
FIGURA 2 INFLUENCIA DE LOS CINCO GRANDES FACTORES DE LA PERSONALIDAD	24
FIGURA 3 EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN	27
FIGURA 4 PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW	29
<i>FIGURA 5 EQUIDAD EN EL INTERCAMBIO SOCIAL</i>	33
<i>FIGURA 6 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN</i>	37
FIGURA 7 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.....	39

INTRODUCCIÓN

El actual trabajo de indagación tiene como objetivo general, establecer la relación que existe entre el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral en el Área de Recursos Humanos de la empresa PRECOTEX SAC.

Cuando se hace referencia a clima organizacional aludimos a la percepción que el cliente interno de la organización tiene sobre el clima organizacional, este clima es afectado directamente por el tipo y la calidad de las relaciones interpersonales en el contexto laboral; la comunicación de ida y vuelta (feed back) permite que se tomen decisiones en este marco.

De acuerdo a lo manifestado en el párrafo anterior, con este trabajo de investigación se quiere determinar si existe relación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral. Un liderazgo ineficaz que se caracteriza por poca comunicación y ésta sea en un solo sentido (vertical) va a influenciar en el comportamiento de los subordinados en forma negativa.

Los clientes internos de una organización son tan importantes como los clientes externos de la misma. Una organización tiene como elementos fundamentales a los **Recursos Humanos**, quienes con conocimiento de causa utilizan las herramientas que la misma empresa les proporciona para un desarrollo integral positivo.

Los objetivos que se busca alcanzar son logrados gracias a ellos, (los Recursos Humanos) empleando el uso eficiente de los instrumentos necesarios.

Todo esto motivó a desarrollar un trabajo de investigación en el marco del clima organizacional y desempeño laboral de la compañía PRECOTEX SAC.

Para obtener los resultados de la investigación se siguió un orden de estructura que comprende tres capítulos.

Se esboza todo lo que se refiere al planteamiento del problema de investigación y se brinda un panorama general del trabajo; planteando, describiendo y formulando el problema general y los problemas específicos; así como el objetivo general y los objetivos específicos, entre otros aspectos.

Se plantea la fundamentación teórica estableciendo los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y el marco conceptual sobre la cual se sustenta el trabajo.

Presenta las alternativas de solución dando a las conclusiones y recomendaciones. Asimismo, las referencias bibliográficas revisadas.

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

En nuestro país el tema laboral ha cobrado una relevancia significativa tanto en el sector público como el privado, en este trabajo de investigación nos enfocaremos en el sector privado, para lo cual se seleccionó el Área de Recursos Humanos de una empresa del sector textil, PRECOTEX SAC, donde se ha detectado que los colaboradores no se sienten a gusto en su puesto de trabajo, debido a que su actual jefe, viene ejerciendo un liderazgo autocrático, generando un inadecuado clima laboral, lo que hace que los colaboradores no se sientan motivados ni tengan un sentido de pertenencia hacia la organización, repercutiendo así en su desempeño laboral.

El clima laboral, definido como, el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización incluye: estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación entre otros; ejerce una influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos. Una pieza fundamental en las organizaciones es que se fomente el compañerismo entre los colaboradores y el jefe del área, a fin de que se genere un buen clima laboral. Cabe precisar que existen también otros factores que hacen que el clima laboral y el desempeño decrezca, entre ellos está la mala relación entre colaboradores, un salario bajo, falta de motivación, no tener definidas las funciones a realizar, falta de herramientas de trabajo, infraestructura inadecuada, entre otros.

En las organizaciones, las personas están expuestas a una serie de factores estresantes organizacionales, los que según como sean resueltos y/o afrontados de forma individual, afecta la productividad, la calidad de la producción, la calidad de atención y por ende en

la satisfacción laboral de los colaboradores, provocando desgaste e insatisfacción profesional.

Para que una organización sea exitosa, se deben tener los objetivos claros, los mismos que deben estar alineados con los objetivos personales; logrando así que el desempeño laboral aumente y que los colaboradores se sientan motivados y a gusto en la organización donde laboran.

La satisfacción laboral se refleja en el logro de los objetivos con la permanencia de talentos, en la motivación de los colaboradores y en un permanente clima laboral saludable; asimismo, cabe precisar que la satisfacción laboral no es un comportamiento, sino que se ve reflejada en la actitud de los colaboradores en relación con sus funciones en su puesto de trabajo dentro de la organización. Del mismo modo, las actitudes están ligadas con las expectativas, con las personalidades, con el aprendizaje y con la motivación, las que influyen en la toma de decisiones de los colaboradores.

La eficiencia dentro de una organización se puede lograr teniendo en consideración que se haya internalizado en los colaboradores actitudes favorables hacia ésta y hacia el trabajo (Chiavenato, 2009). En el Área de Recursos Humanos de la empresa PRECOTEX SAC, existen también problemas en cuanto a las relaciones interpersonales entre los colaboradores, debido a problemas internos ya que no tienen definidas sus funciones, hay diferenciación en el trato entre ellos, la comunicación no es asertiva, lo cual repercute en su desempeño laboral.

En PRECOTEX SAC, a pesar de que cuenta con una Asistente Social dentro del Área de Recursos Humanos, no se evidencia su labor de velar por el bienestar de los colaboradores, por el contrario al contar con una jefa de Recursos Humanos autoritaria, el trato que reciben y perciben los colaboradores no es el más adecuado, lo que genera un malestar entre ellos, se sienten desmotivados, desanimados ya que no sienten que su trabajo sea valorado y mucho menos retribuido, no cuentan con un sistema de incentivos o recompensas.

Existe un bajo nivel de desempeño, debido a los factores citados anteriormente, motivo por el cual se realiza este trabajo de investigación, para determinar el vínculo entre las variables clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Área de Recursos Humano de la empresa PRECOTEX SAC.

Con respecto al clima laboral en el Área de Recursos Humanos de PRECOTEX SAC, se observa que el ambiente laboral no es el óptimo; se evidencian factores que no generan un buen clima organizacional y que no contribuyen al buen desenvolvimiento de los colaboradores.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Área de Recursos Humanos de la empresa PRECOTEX SAC, 2017 - 2018?

1.2.2. Problemas específicos

¿De qué modo el clima organizacional afecta en la motivación de los colaboradores del Área de Recursos Humanos de la empresa PRECOTEX SAC, 2017 - 2018?

¿De qué modo la comunicación interfiere en el desempeño individual de los colaboradores del Área de Recursos Humanos de la empresa PRECOTEX SAC, 2017 - 2018?

1.3. Casuística

PRECOTEX SAC es una empresa textil con más de 20 años de existencia, dedicada a la exportación de prendas de vestir y de telas, cuenta con 3 plantas de producción y su planta principal está ubicada en el distrito de Ate.

El Sr. Pedro Fernández ingresó a trabajar con contrato de trabajo desde abril del 2011, como Coordinador del Área de Recursos Humanos; y en el mes de abril del 2015 en una reunión de Alta Dirección se tomó la decisión de encargarle al Sr. Fernández la Jefatura del Área de Recursos Humano; cabe precisar que la encargatura no se realizó formalmente; sino en forma verbal. El Sr. Fernández estuvo a cargo de la citada área hasta mazo del 2017; y sin mayor comunicación, en el mes de abril del 2017, se designó a la señora Carmen Castillo como jefa del Área de Recursos Humanos.

Desde que la señora Castillo asumió sus funciones, ha aplicado un liderazgo autocrático, cuya característica es la controlar y tomar decisiones sobre muchos aspectos de la estrategia y las dinámicas de trabajo habituales, concentra el poder y nadie puede ni debe desafiar sus decisiones; el jefe manda, y los empleados obedecen las órdenes; asimismo maneja una comunicación vertical, lo que ha generado un bajo desempeño laboral y una desmotivación en el personal del área. Adicionalmente, la señora Castillo ha asignado nuevas funciones a los colaboradores de manera verbal, sin tener en consideración el perfil de cada colaborador; y, sin haber realizado una inducción y capacitación previa, ni llegar a considerar la existencia o elaboración de un Manual de Organización y Funciones.

Por otro lado, se viene solicitando información de una manera inadecuada y en plazos muy cortos; adicionalmente, la falta de comunicación asertiva ha generado incomodidad en los colaboradores, ya que las solicitudes de información son requeridas, sin considerar el tiempo prudente que se necesita para recabar, analizar, plasmar y entregar la información, lo cual puede generar una mala toma de decisiones.

Del mismo modo, se ha generado mayor desmotivación debido a las notorias preferencias, inequidad en las remuneraciones y el trato a los colaboradores, desproporción en la delegación de funciones y carga laboral. Por ejemplo, en el Área de Planillas, hay 2 personas encargadas de elaborar la planilla de la empresa; a una de las colaboradoras, la que tiene menor carga laboral (200 empleados de planta – pago quincenal y mensual) se le ha aumentado la remuneración; mientras que a la colaboradora que tiene la mayor carga laboral (700 a 800 obreros – pago semanal) se le ha mantenido la remuneración, habiendo una desproporción en la remuneraciones percibidas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Internacionales

Zans Castellón (2017) Tesis: “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016 presentada por la universidad Autónoma de Nicaragua, Managua, Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa, para optar el título de Master en Gerencia Empresarial”.

La temática aborda el estudio “sobre el Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016, con el propósito de describir el Clima Organizacional, identificar el desempeño laboral que existe, y evaluar la relación entre Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa”. “El desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. El universo fueron 88 trabajadores y funcionarios, la muestra 59 trabajadores y funcionarios. Se aplicó la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, siguiendo la normativa establecida por la UNAN Managua para este tipo de trabajo”. “Los resultados obtenidos indican que el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, el Mejoramiento del Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad”.

“Se considera urgente motivar a las autoridades, jefes, responsables de áreas de trabajar en contribuir a lograr un Clima Organizacional, Favorable, Óptimo, y alcanzar los niveles de euforia y entusiasmos, excitación y orgullo, además se debe constituir de manera permanente en las consultas, escuchar opiniones y sugerencias de la comunidad universitarias, las cuales se deben canalizar a través de los dirigentes y convertirlas en propuestas en los consejos universitarios, al mismo tiempo elevar el desempeño laboral en la facultad, motivando y generado un ambiente propicio para la productividad, evitar en gran medida la toma de decisiones individuales y fortalecer la toma de decisiones colectivas”.

Esta investigación tiene la variable de clima organizacional que es idéntico a la presente investigación y servirá como base para poder analizar y llegar a contrastar con la presente investigación.

Castro Vázquez (2016). Tesis “El papel de los valores hacia el trabajo en la motivación laboral y el desempeño de trabajadores de pymes potosina, presentada por la universidad autónoma de San Luis de Potosí, Facultad de Contaduría y Administración división de estudios de Posgrado, para obtener el grado de Maestra en Administración con énfasis en negocios”.

En “la actualidad, las empresas se enfrentan a diferentes problemas, entre los que se encuentran los problemas de capital humano. Los principales problemas de capital humano son la falta de capacitación, la elevada rotación de los empleados, así como la falta de seguridad e higiene dentro de las empresas”. “En cuanto a nivel organizacional, existe una carencia de estándares de desempeño. Todos estos problemas están relacionados con variables relativas al comportamiento organizacional, tales como la motivación laboral, el desempeño laboral y los valores

hacia el trabajo”. “Por tal razón, el objetivo de este trabajo fue determinar la influencia que tienen los valores hacia el trabajo sobre la motivación laboral y el desempeño de los trabajadores de tres empresas del sector metal mecánico, ubicadas en la ciudad de San Luis Potosí, concretamente de la Zona Industrial”. “En dichas empresas laboran personal sindicalizado, empleados de confianza y personal contratado a través de outsourcing”. “Para llevar a cabo la investigación se recolectaron datos de una muestra de 100 trabajadores (hombres y mujeres) de diferentes áreas administrativas, con edad promedio de 33 años. El tipo de estudio realizado fue correlacional y el tipo de diseño utilizado en esta investigación fue transversal, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento”. “Los resultados señalan que existe una relación positiva entre los valores hacia el trabajo y la motivación laboral, así como también una relación positiva entre los valores hacia el trabajo y el desempeño, y por último, una fuerte relación entre el desempeño y la motivación laboral”. “Estos resultados señalan la importancia que tienen los valores en la conducta de las personas, debido a que influyen en sus percepciones, actitudes y motivaciones, así como la importancia que deben poner las empresas al atraer talento humano con valores sólidos los cuales tendrán un efecto positivo en el desempeño laboral”.

Esta investigación tiene la variable del desempeño que es idéntico a la presente investigación y servirá como base para poder analizar y llegar a contrastar con el trabajo propuesto.

2.1.2. Nacionales

Hiraota Darmont & Pino Cárdenas (2016) Tesis: “Metodología para diagnosticar el equilibrio entre la carga laboral y el desempeño, presentada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Escuela de Postgrado para optar el grado de Magister en Dirección Estratégica del Factor Humano”.

“Desarrolla una metodología que logra un equilibrio entre la carga laboral y el desempeño, de esto se desprende la identificación de la relación que existe entre la carga laboral y el desempeño, así como la percepción de ambas variables en el personal operativo de la Dirección General de Administración de la Universidad Peruana Cayetano Heredia”. “En este sentido, la población de estudio estuvo constituida por la totalidad de colaboradores del nivel operativo de esta dirección que se encontraron laborando durante la aplicación del instrumento”. “Esta metodología describe la observación de sus autores al problema, es decir a inferir que la organización del trabajo no está bien distribuida o asignada y además no toma en cuenta la evaluación del desempeño. La metodología aborda tres escenarios de análisis, el primero sobre la carga laboral, seguido de la evaluación del desempeño y finalmente con el análisis de la carga laboral y el desempeño”. “Los resultados han mostrado que la metodología logró determinar la relación existente entre la carga laboral y el desempeño, también ha permitido concluir que esta intervención puede ser repetida y reproducida en organizaciones, oficinas o áreas de similares características en cuanto a su población”.

“Los enunciados descritos anteriormente permitieron a los autores elaborar conclusiones que concretan las distorsiones en la carga laboral y el desempeño, así como también las debilidades de gestión y de competitividad a corto, mediano y largo plazo”. “Tales como una inadecuada asignación de tareas y actividades, carga

laboral excesiva originando daños a la calidad de vida y que la institución prefiere contratar a personal con una escala remunerativa con bajo nivel de competencia y no prioriza el nivel de profesionalización”.

Permitiendo finalmente plantear recomendaciones que mediante un proceso de cambio podrían ejecutarse para atenuar y/o corregir los problemas derivados de la inadecuada gestión de la carga laboral versus el desempeño. Entre las cuales las más resaltantes la implementación de una política de buenas prácticas de recursos humanos, desarrollo de potencialidades de los colaboradores, charlas de divulgación sobre temas de salud ocupacional y de salud emocional para lograr el buen desempeño de los colaboradores, así como también la motivación a los empleados a través de bonos por cumplimiento de objetivos ascensos e incrementos de salarios.

Esta investigación tiene la variable de desempeño laboral que es idéntico a la presente investigación y servirá como base para poder analizar y llegar a contrastar con la presente investigación.

Paredes Payano (2016) Tesis: “Influencia de la calidad del clima organizacional sobre el éxito pedagógico de la dirección de la institución educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, facultad de Educación unidad de Posgrado, para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación”.

Desarrolla un estudio “donde aborda la calidad del clima organizacional y cómo influye en el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo”. “Identifica el nivel de influencia de la calidad del

clima organizacional respecto a la gestión de la dirección, así como el nivel de influencia del trabajo individual y en equipo entre los docentes”.

Teniendo como conclusiones basadas a su hipótesis indicando “la correlación estadística que tiene la calidad del clima organizacional que influye significativamente en el éxito pedagógico indicando que a mayores niveles de clima organizacional serán mejores los niveles de éxitos pedagógicos”. “Así como la gestión de los directivos influye en la calidad del clima organizacional teniendo en cuenta el conjunto de trabajadores de la institución educativa que influye al éxito pedagógico, y por último el trabajo individual y en equipo influye significativamente en la satisfacción de los docentes para el éxito pedagógico de la institución educativa nuestra señora del Rosario de Huancayo”.

Permitió sugerir recomendaciones a los directivos de la institución educativa la definición de estrategias de dialogo y comunicación con sus docentes, además “crear programas o talleres de interacción respecto al tema de fomento y desarrollo organizacional, así como fomentar el uso de redes sociales y otros aplicativos referidos al desarrollo del clima organizacional”.

Esta investigación tiene la variable de clima organizacional que es idéntico a la presente investigación y servirá como base para poder analizar y llegar a contrastar con la presente investigación.

2.2. Bases teóricas

Los “recursos humanos, también conocido como potencial humano o talento humano, hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa. La administración de los Recursos Humanos, hace referencia al manejo, administración, gestión o dirección del personal del negocio”.

“Y el área de Recursos Humanos, hace referencia al área, departamento o sección un negocio o empresa, encargada de administrar los Recursos Humanos”.

“Como dueños del negocio, podemos nombrar un encargado o crear un área encargada de la administración de los Recursos Humanos, sin embargo, existen funciones relacionadas a los Recursos Humanos, que deben ser realizadas por nosotros y por todo trabajador que tenga personal a su cargo, funciones tales como liderazgo, motivación o control”.

2.2.1. Cultura Organizacional

“La cultura organizacional refleja la normativa de carácter informal y que no está escrita que guía el comportamiento diario de los integrantes que interactúan en una organización y está ligada con sus actitudes, experiencias, valores y hábitos entre las personas o grupos que interactúan dentro de una organización; cabe precisar que estas conductas pueden o no estar alineadas con el objetivo o propósito de la organización”.

La cultura organizacional suele manifestarse “en la forma en que la empresa realiza sus actividades, en el trato a sus empleados, clientes y a la sociedad en general. En el nivel de concesión de autonomía y libertad en la toma de decisiones, la manifestación personal y la creación de ideas innovadoras. En la forma como se ejerce el poder y cómo circula la información mediante su rango”. “Por el nivel de compromiso que

ejercen los empleados hacia las metas colectivas; asimismo, puede considerarse de dos maneras, una cultura fuerte (cuando todo el personal de la empresa cree en los valores y principios de la organización) y una cultura débil (cuando estos valores organizacionales no generan convencimiento entre los trabajadores, por lo que son puestos de manera obligada)''.

Según Robbins Stephen la cultura organizacional "Es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra, dicho sistema es tras un análisis detenido de las características que considera la organización. Asimismo, plantea los siguientes conceptos que son valiosos":

- "Valores centrales: valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización.
- Cultura dominante: cultura que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización.
- Subculturas: viniculturas en la organización, por lo regular definidas por la división de departamentos y la separación geográfica".

Según Chiavenatto (1989) " La cultura organizacional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente".

2.2.1.1. Características de la cultura organizacional

Robbins (1987: 440) “propone siete características que deben ser consideradas dentro de cualquier empresa, que al ser combinadas revelan la esencia de la cultura de la entidad”:

- Autonomía Individual: “Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tiene en la organización”.
- Estructura: “Es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados”.
- Apoyo: “Es el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados”.
- Identidad: “Es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo”.
- Desempeño-premio: “Es el grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumento salarial, promociones), se basa en principios relativos al desempeño”.
- Tolerancia al conflicto: “Es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, como el deseo de ser honestos y francos ante la diferencia”.
- Tolerancia al riesgo: “Es el grado en que se alienta al empleado para que sea innovador y corra riesgos”.

Si las organizaciones “pusieran en práctica y relacionaran estas características tendrían un personal altamente eficiente, sociable, productivo, responsable, y satisfecho con sus labores e identificado con la organización”.

“Desarrollo de la cultura de una organización: Los puntos básicos para el desarrollo de la cultura de una empresa son:

- Orientar a la empresa hacia la acción, con el fin de que se cumpla.
- Orientar al cliente, todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Tener autonomía y decisión para fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización”.
- “Producir a través de la gente, se debe considerar a las personas como el activo más importante de la empresa; además, considerar como inversión el dinero destinado hacia ellos como fuente fundamental de mejoramiento.
- Comprometerse con los valores de la entidad, se debe hacer desde los niveles más superiores de la compañía.
- Estar pendientes de la organización, teniendo conocimiento de la misma, ya sea de sus fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas”.

“Para que la cultura de determinada organización se desarrolle, se debe promover el surgimiento de líderes que den aportes importantes a la empresa, pero sobre todo, se deben comprometer con los valores que posean a nivel organizacional, desde la máxima autoridad hasta todos sus subordinados, porque si las autoridades no lo hacen menos que los hagan los otros”.

“El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la entidad ciertas conductas inhibiendo otras. La cultura laboral alienta la

participación y la conducta madura de los empleados y si estos se comprometen con la empresa y son responsables es porque la cultura de la organización se los permite; por lo que se debe considerar a la cultura como una fortaleza que encamina a las empresas hacia la excelencia y al éxito”.

2.2.2. Clima Organizacional

Chiavenato, manifiesta que el “clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta”. “En el fondo, el clima organizacional influye sobre el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional”. (Chiavenato , 2007)

“Según Brunet el clima organizacional representa por lo tanto un concepto global que integra todos los componentes de una empresa. El clima también es la personalidad de una organización y esta última puede ser sana o malsana y, en consecuencia, afectar el funcionamiento de sus miembros”. (Brunet, 2014).

“La modificación del clima de una empresa es una tarea que exige tiempo y la colaboración de todos los actores del sistema. Los empleados deben cambiar sus percepciones del clima al mismo tiempo que se efectúan las modificaciones a nivel de las dimensiones”.

2.2.2.1. Importancia del Clima Organizacional

“Existen tres razones para analizar y diagnosticar el clima de su organización:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir”. (Brunet, 2014)

2.2.2.2. Tipos de Climas

- **Autoritarismo explotador:** “La dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente”.
- **Autoritarismo paternalista:** “Es aquel que en la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores”.
- **Consultivo:** “La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores”. “La comunicación es de

tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima”.

- **Participación en grupo:** “Es el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están determinados en toda la organización. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral”. (Brunet, 2014)

En la figura N 1 se muestra las características de los tipos de climas en el “proceso de toma de decisiones, sistema de comunicaciones relaciones interpersonales y sistema de recompensas”.

Figura 1 Tipos de clima organizacional

Variables comparativas	Sistema 1 Autoritario coercitivo	Sistema 2 Autoritario benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Proceso de toma de decisiones	Totalmente centralizado en la cúpula de la organización que monopoliza las decisiones.	Centralizado en la cúpula, pero permite una pequeña delegación de decisiones, sencillas y rutinarias.	Consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas.	Totalmente delegado y descentralizado. La cúpula define políticas y controla resultados.
Sistema de comunicaciones	Bastante precario. Sólo comunicaciones verticales, descendentes, de órdenes.	Relativamente precario, prevalecen comunicaciones verticales descendentes sobre las ascendentes.	Se facilita el flujo de comunicaciones verticales (ascendentes/descendentes) y horizontales.	Las comunicaciones son vitales para el éxito de la empresa. La información es totalmente compartida.
Relaciones interpersonales	Los contactos entre personas provocan desconfianza. La organización informal está prohibida y considerada perjudicial. Los puestos aíslan a las personas.	Son toleradas con alguna condescendencia. La organización informal es incipiente y considerada como una amenaza para la empresa.	Se deposita en las personas una confianza relativa. La empresa incentiva la organización informal. El trabajo en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipos. La formación de grupos informales es importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal.
Sistema de recompensas	Centrado en sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas materiales.	Centrado en sanciones y en medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recompensas salariales más frecuentes. Raras recompensas sociales.	Centrado en las recompensas materiales (especialmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Centrado en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Raras sanciones y cuando se presentan son decididas por los grupos.

Fuente: (Chiavenato , Administracion de Recursos Humanos, 2007)

2.2.3. La Capacitación

Hoy en día en un mundo globalizado, cambiante y competitivo el capital humano es uno de los principales pilares dentro de una organización por lo que deben de estar preparados continuamente para afrontar los desafíos de la innovación y la competencia. Por lo tanto, las organizaciones para tener éxito deben de contar con personal expertas ágiles, emprendedoras y dispuestos a correr riesgos.

Chiavenato manifiesta “La capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes.”, (Chiavenato, 2009).

Ivancevich indica que “La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización.” (Ivancevich, 1995).

Según De cenzo y Robbins “La capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo.”. (De Cenzo y Robbins, 1996)

2.2.3.1. Proceso de la Capacitación

“Según Chiavenato la capacitación tiene 4 etapas:

1. **El Diagnóstico:** Consiste en realizar un inventario específico sobre las necesidades o de las carencias para que puedan ser satisfechas las necesidades dentro de una organización.
2. **El Diseño:** Consiste en desarrollar un programa para la atención de las necesidades encontradas en el diagnóstico.

3. **La Implantación:** Consiste en la ejecución del programa de capacitación.
4. **La Evaluación:** Consiste en la revisión de los resultados obtenidos de la capacitación”. (Chiavenato, 2009).

“Hoy en día hay herramientas básicas que se emplean en la administración de las organizaciones modernas para una mejor gestión de la capacitación siendo las principales son:

- a) Las descripciones y especificaciones de los cargos;
- b) Las especificaciones de los itinerarios de carrera interna;
- c) Los manuales de organización, procedimientos y métodos e trabajo;
- d) El sistema de evaluación del desempeño; y,
- e) los expedientes del personal”.

2.2.4. El Coaching

Según Ravier define el coaching como una serie de técnicas y procesos llevados a cabo por un profesional (coach) que ayudan a personas a realizar mejor aquello que ya saben hacer, potenciando todas sus habilidades y descubriendo nuevas habilidades (Ravier, 2010).

Para Galway “El coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa con el fin de alcanzar sus metas soñadas.” (Galway.1989).

Hoy en día el coaching en las empresas su objetivo es transformar a cada uno de sus colaboradores empoderándolos sobre sus puestos de trabajo

potenciándolo en sus habilidades y así contribuir con el éxito de las organizaciones.

2.2.5. Desempeño Laboral

Por su parte Palaci refiere que “Motowidlo (2003) lo ha definido como el valor que se espera se aporten a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. (Palací D, 2005)

Chiavenato refiere “El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyan en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer”. (Chiavenato, 2009)

Lazzati, refiere que “el desempeño individual se compone del comportamiento y resultado consecuente. El comportamiento depende de las competencias del individuo y de su motivación específica.” (Lazzati, 2008)

2.2.5.1. Los Factores de la personalidad y desempeño en el trabajo

La personalidad hace referencia a los cinco grandes factores que describe a la estabilidad emocional de las personas y su grado de afabilidad, extroversión, meticulosidad y apertura.

Los estudios evidencian que los empleados que tienen un mejor desempeño, son los empleados que tienen una personalidad con estabilidad emocional, que

son afables y meticulosos mientras los que carecen de estos rasgos no desarrollan un buen desempeño. (Hellrigel & Slocum, 2009)

A continuación, se definiremos los rasgos de los cinco grandes factores:

1. **La estabilidad emocional:** Las personas con una estabilidad emocional alta son personas relajadas, seguras y libres de sentimientos negativos persistentes, manejan bien las crisis resistentes y seguras en tratos interpersonales con los demás. En cambio, las personas que tienen una baja estabilidad emocional son más excitables, inseguras en sus tratos con otros, reactivas y sufren grandes cambios de ánimo.
2. **La afabilidad:** Son las personas con la aptitud de llevarse bien con las demás. Son consideradas amistosas, útiles y dispuestas a comprometer sus intereses. Tienen un punto de vista optimista de la naturaleza humana. Creen que las personas son básicamente honestas, decentes y dignas de confianza.

Las personas no muy afables se enfurecen rápidamente, carecen de ser cooperadoras e irritables, no se preocupa del bienestar de los demás y es poco probable que ofrezcan ayudar a otras personas.

3. **La extraversión:** Es el grado al que una persona busca la compañía de otros. Las personas extravertidas disfrutan estar en compañías con las personas, están llenos de energía y con frecuencia experimentan emociones positivas. Los extravertidos se sienten cómodos hablando con otros, hablan fuerte en un grupo y son asertivos, parlanchines y abiertos a establecer nuevas relaciones interpersonales.

4. **La meticulosidad:** Se refiere a la autodisciplina, actuar en forma responsable y dirigir el comportamiento personal. Es más probable que las personas que se enfocan sólo en algunas metas centrales sean organizadas, confiables, cuidadosas, concienzudas, responsables y disciplinadas, porque se concentran sólo en hacer unas cuantas cosas bien.
5. **La apertura:** Describe la imaginación y la creatividad. Las personas que son muy abiertas están dispuestas a escuchar nuevas ideas, tienen imaginación vívida, aprecian el arte y la belleza, prefieren la diversidad a la rutina y cambian sus ideas, creencias y supuestos en respuesta a nueva información. (Slocum & Hellriegel, 2009).

Los cinco grandes factores de la personalidad tienen también otras implicaciones para el trabajo y la vida veamos un resumen en la figura N 2

Figura 2 Influencia de los Cinco grandes factores de la personalidad



Fuente: *Comportamiento Organizacional de* (Robbins & Judge, 2013)

2.2.6. Motivación

“La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos.

A través de la motivación, logramos un mejor desempeño, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores”.

La motivación según Chiavenato “es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento”. (Chiavenato, 2007)

Para Stephen P. & Coulter la motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta.

La “conducta de las personas dentro de la organización es compleja y depende de factores internos (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y de factores externos (que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como del sistema de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, cohesión grupal existente, etcétera)”. (Stephen P. & Coulter, 2010)

2.2.6.1. Elementos de la Motivación

Según Chiavenato la motivación está compuesta por tres elementos que interactúan entre sí:

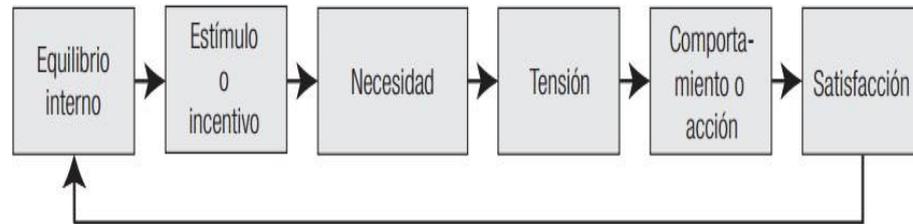
1. **Necesidades:** Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales.
2. **Impulsos:** También se les llama motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades; son el corazón del proceso de motivación.
3. **Incentivos:** Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. (Chiavenato, 2009)

2.2.6.2. Ciclo motivacional

Chiavenato, “indica que el ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del individuo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz el individuo encontrara la satisfacción a la necesidad”. “La satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción

de necesidades a medida que éstas surgen”. El ciclo motivacional se esquematiza en la figura N 3 (Chiavenato, 2007)

Figura 3 El Ciclo de la Motivación



Fuente: (Chiavenato , Administracion de Recursos Humanos, 2007)

2.2.6.3. Teorías de la Motivación

a) Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Abraham Maslow, psicólogo estadounidense nacido en 1908, desarrolló el modelo más conocido de la motivación, representado por la Pirámide de Maslow, que plantea en 1943 en su libro Una Teoría sobre la Motivación Humana indica que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización.

Maslow indicaba que para ascender a cada nivel en la jerarquía de necesidades debe ser satisfecha en su totalidad el nivel inferior para poder ascender al siguiente nivel. (Stephen & Coulter, 2010)

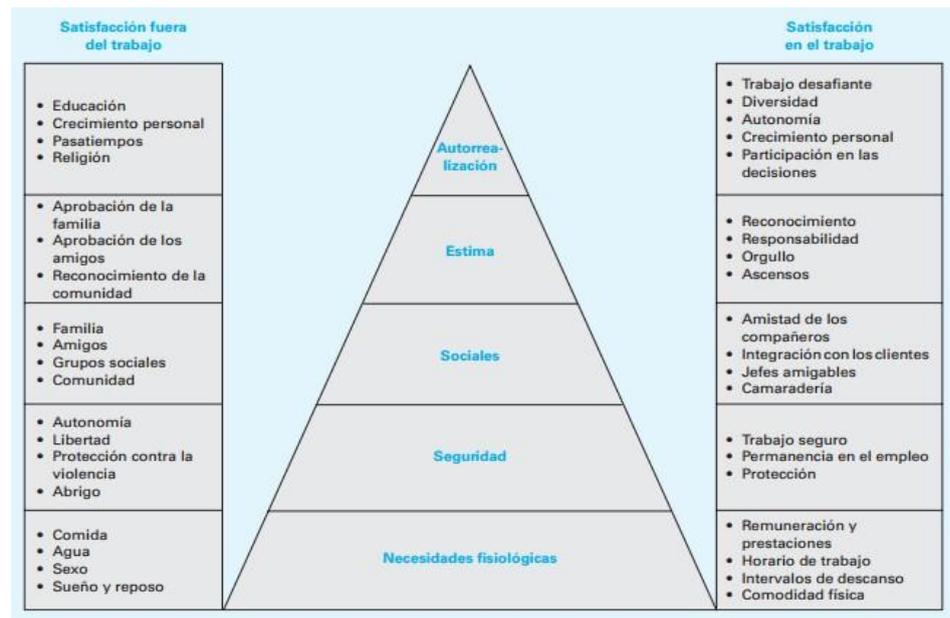
1. **Necesidades Fisiológicas:** “Las necesidades de una persona de comida, bebida, refugio, sexo, y otros requerimientos físicos”.
2. **Necesidades de Seguridad:** “y estabilidad, Las necesidades de una persona de seguridad y protección ante el daño físico y emocional, así

como la seguridad de que las necesidades físicas se seguirán cubriendo”.

3. **Necesidades Sociales:** “Las necesidades de una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad”.
4. **Necesidades de Estima:** “Las necesidades de una persona de factores internos de estima, como el espeto por sí mismo, la autonomía y el logro, y los factores externos de estima, como el estatus, el reconocimiento y la atención”.
5. **Necesidades de Autorrealización:** “Las necesidades de una persona de crecimiento, de lograr su potencial y de realización personal; la motivación para convertirse en lo que uno tiene la capacidad de llegar a ser”. (Stephen P. & Coulter, 2010)

“Entonces, según Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores”. De acuerdo a la figura. N° 4

Figura 4 Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow



Fuente: (Chiavenato, Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009)

b) Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor, nacido en Estados Unidos, fue un ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas, en su obra “El lado humano de las organizaciones” describió dos formas de pensamiento de los directivos a las cuales denomina teoría X y teoría Y. McGregor los distingue de la siguiente manera:

Teoría X: “Asume que la mayoría de la gente es básicamente inmadura, necesita dirección y control, y son incapaces de asumir responsabilidades; se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio; el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación”. Las premisas de la teoría X son:

- “Al ser humano no le gusta trabajar y evita a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda”.
- “Los trabajadores son como los caballos; si no se les espuelea no trabajan; la gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amanecen con castigos para que se esfuercen por son seguir los objetivos de la empresa”.
- “El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan”.
- “Su dependencia las hace incapaces de autocontrol y autodisciplina; las personas necesitan ser dirigidas y controladas por la administración”.

Teoría Y: Es lo opuesto a la teoría X, “los directivos consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esfuerzan siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. La premisa de la teoría Y son”:

- “El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo”.
- “No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa”.
- “Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa

es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización”.

- “Ampliación del cargo para mayor satisfacción del trabajo, para que las personas puedan conocer el significado de lo que hacen y tener una idea de su contribución personal para la operación de la empresa como un todo”.
 - “Descentralización de las decisiones y delegaciones de responsabilidades, para que las personas dirijan ellas mismas sus tareas y asuman los desafíos y satisfagan sus necesidades de autorrealización”.
- (Newstrom, 2011)

c) **Teoría de las necesidades aprendidas**

David McClelland, psicólogo estadounidense, “se destacó por su labor en la teoría de la necesidad, afirmaba que todas las personas tienen tres necesidades de particular importancia: los logros, la afiliación y el poder”. (Newstrom, 2011)

La **necesidad de logro** es el impulso para alcanzar objetivos y seguir adelante. En otras palabras, las personas con altas necesidades de logro quieren hacer las cosas mejor y en forma más eficiente de lo que las han hecho antes otras personas.

La **necesidad de afiliación** “es el impulso para relacionarse bien con otras personas. Es el deseo de agradar y de estar en buenos términos con los demás”.

La **necesidad de poder** “es el impulso para influir en personas y situaciones”.

Según McClelland, “hay dos tipos de poder: uno dirigido hacia la organización (poder institucional) y el que está dirigido hacia el yo interno (poder personal). Los individuos que poseen una fuerte motivación del poder, emprenden acciones que afectan las conductas de otros y tienen un enorme atractivo emocional. Estas personas se preocupan por proporcionar recompensas de estatus a sus seguidores”. (Newstrom, 2011)

Para McClelland, casi todas las personas creen estar “motivadas por los logros. La cantidad de motivación para obtener logros, que tienen las personas influye de su infancia, sus experiencias personales y laborales y el tipo de organización donde se encuentran laborando.

d) Teoría de la equidad

Fue desarrollada por J. Stacey Adams desarrolló la teoría de la equidad y manifiesta que “la equidad está relacionada con el concepto de justicia y trato equitativo en comparación con quienes se comportan de igual manera. Asimismo, propone que los empleados comparan lo

que obtienen por su trabajo (resultados) en relación con lo que contribuyen en él (insumos) y entonces comparan esa relación insumos-resultados con los de otros empleados”. “Cuando ocurren estas inequidades, los empleados intentan hacer algo al respecto. El resultado puede ser una productividad más alta o más baja, resultados de calidad mejorada o reducida, incremento en el ausentismo o renuncia voluntaria”. (Stephen & Coulter, 2010).

Según Chiavenato cuando la “comparación produce la sensación de que las relaciones son iguales decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que estas relaciones son desiguales las personas sienten una tensión negativa que debe orientarse a la corrección de la acción para descartar cualquier injusticia”. En la figura N 5 se muestra los tres estados posibles equidad, inequidad negativa, e inequidad positiva. (Chiavenato, 2009)

Figura 5 Equidad en el Intercambio Social

	Mi blanco:	Comparación con otros:
Equidad	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	$= \frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$
Inequidad negativa	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	$< \frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$
Inequidad positiva	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	$> \frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$

Fuente : (Chiavenato, Comportamiento Organizacional.La dinamica del exito en las organizaciones, 2009)

2.2.7. La Comunicación

“La función de comunicación consiste en procurar que en el negocio o empresa exista una comunicación clara, adecuada y eficaz. La comunicación debe expresarse en un lenguaje claro, simple y comprensible para el receptor. Debe ser lo más precisa posible, sin el uso de adornos lingüísticos ni información de más”.

“Los mensajes deben ser íntegros y consistentes, es decir, debe haber coherencia entre los mensajes escritos, orales y no verbales; por ejemplo, no podemos dar un mensaje verbal, pero a través de nuestros actos, enviar un mensaje que contradiga al primero”.

“La comunicación es la transmisión de información de una persona a otra; es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten información, por lo general con la intención de influir en el comportamiento de otras personas. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de la información la reciba y la comprenda. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación”. (Chiavenato, 2009)

Por otro lado Stephn & Coulter, “indican que la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. Para que la comunicación sea exitosa, se debe impartir y entender el significado. Una carta escrita en español dirigida a una persona que no lea español no se puede considerar comunicación hasta que es traducida a un idioma que la persona lea y entienda”. (Stephen P. & Coulter, 2010)

2.2.7.1. Elementos de la Comunicación

Según Chiavenato “la comunicación constituye un procedimiento compuesto por cinco elementos que son”:

1. **Emisor o fuente:** “es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir para el destino. Es la fuente de la comunicación”.
2. **Transmisor o codificador:** “es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal”.
3. **Canal:** “es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, los cuales pueden físicamente estar cerca o lejos”.
4. **Receptor o decodificador:** “es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino”.
5. **Destino:** “es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación”. (Chiavenato, 2009)

2.2.7.2. Funciones de la comunicación

Para “Chiavenato la comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información”:

- **Control:** “La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control”.
- **Motivación:** “La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar”.
- **Expresión de emociones:** “La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción”.
- **Información:** “La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos”.

(Chiavenato, 2009)

2.2.7.3. Barreras para la comunicación

Según Newstrom “existen tres tipos de barreras en la comunicación que hacen que el mensaje que se envía, sea diferente al que se recibe”:

- **Barreras Personales:** “son interferencias en la comunicación que surgen de las emociones humanas, valores y malos hábitos de escucha”.

- **Barreras Físicas:** “son interferencias en la comunicación presentes en el ambiente en el cual tiene lugar (espacio físico, interferencias físicas, falla mecánica, ruidos ambientales, distancia y acontecimientos locales)”.
- **Barreras Semánticas:** “Casi toda la comunicación es simbólica; es decir, se efectúa mediante símbolos (palabras, cuadros y acciones) que sugieren ciertos significados (Interpretación de las palabras, traducción de idiomas, significado de señales, significado de símbolos, decodificación de gestos y sentido de los recuerdos)”. (Newstrom, 2011)

Figura 6 Barreras de la Comunicación

Barreras humanas	Barreras físicas	Barreras semánticas
<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones personales • Hábitos para escuchar • Emociones • Percepciones • Preocupaciones • Sentimientos personales • Motivaciones personales • Poca atención • Hábitos personales 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico • Interferencias físicas • Fallas mecánicas • Ruidos ambientales • Distancia física • Acontecimientos locales • Canal congestionado • Variables de la situación • Ambiente de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretación de palabras • Interpretación del idioma • Traducción del idioma • Significado de las señales • Significado de los símbolos • Significado de las palabras • Decodificación de los gestos • Sentido de los recuerdos • Giros y expresiones populares

Fuente: (Chiavenato, Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009)

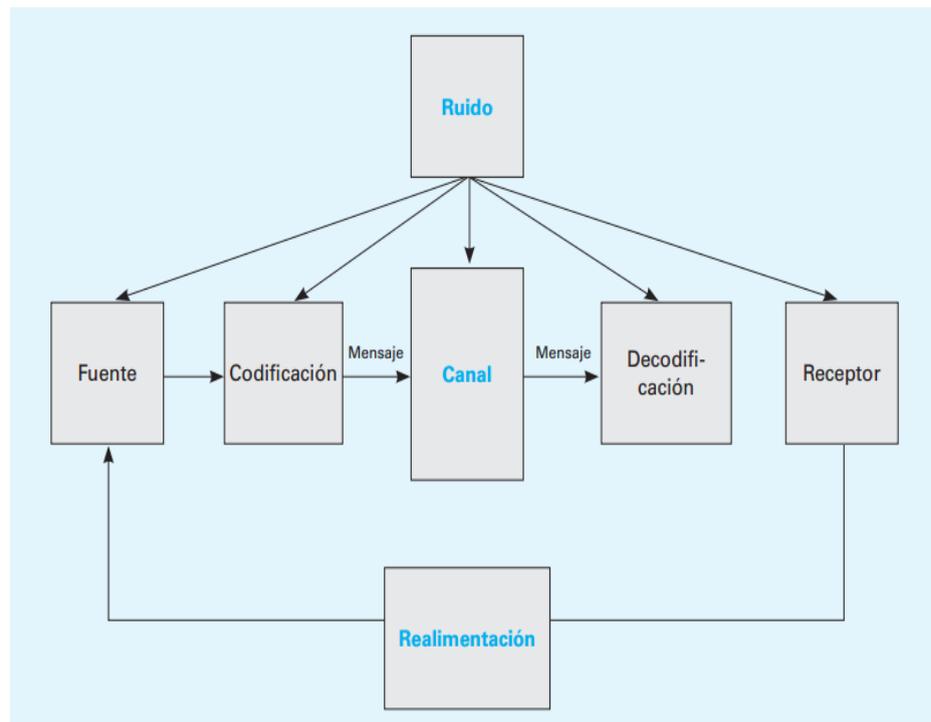
2.2.7.4. Proceso de Comunicación

Para Chiavenato todo “proceso de comunicación comienza con un propósito que se convierte en un mensaje que será transmitido y sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) hacia un receptor. Para ello, el mensaje es codificado (convertido a un formato de símbolo) y transmitido a través de un medio hasta el receptor quien traduce (decodifica) el mensaje. Teniendo como

resultado la transferencia el mensaje de una persona a otra. Así el proceso de la comunicación tiene seis partes”:

1. **Fuente:** “Es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar el pensamiento. Es el producto físico codificado por el emisor, como el discurso, un texto escrito, una pintura, o una pieza de música”.
2. **Codificación:** “El mensaje para que se transmitido debe ser codificado es decir sus símbolos deben ser traducidos de forma adecuada para que pueda ser entendido y se envíe a través de un canal”.
3. **Canal:** “Es el medio por el cual se transmite el mensaje. El medio puede ser la audición en caso se emita un discurso, la vista o el tacto en caso de un documento o una comunicación por gestos y otros”.
4. **Decodificación:** “Es el proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente, que envió el emisor y pueda comprender”.
5. **Receptor:** “Es el destinatario el cual va dirigido el mensaje”.
6. **Realimentación:** “Es la parte final del proceso que permite verificar si la información del mensaje ha sido transmitida con éxito”. (Chiavenato, 2009)

Figura 7 El Proceso de la Comunicación



Fuente (Chiavenato, Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009)

2.2.7.5. Dirección de la Comunicación

Según Newstrom “la comunicación puede fluir en forma vertical o lateral. La dimensión vertical se subdivide asimismo en las direcciones ascendentes y descendentes”.

- **Comunicación Descendente:** “Es la que fluye desde el nivel superior de un grupo u organización hasta un nivel inferior de autoridad”.
- **Comunicación Ascendente:** “Fluye hacia un nivel superior del grupo u organización, se utiliza para dar retroalimentación a los jefes, permite que los gerentes conozcan los sentimientos de los empleados hacia su puesto de trabajo, hacia sus colegas y hacia la organización en general”.

- **Comunicación Lateral:** “Se da entre miembro del mismo grupo de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalentes horizontalmente”.
- **Comunicación Interpersonal:** “Es el principal medio para la transmisión de mensajes, discursos, discusiones personales y grupales, y los rumores informales son formas populares de comunicación oral, cuya ventaja es la rapidez y la retroalimentación”.
- **Comunicación Escrita:** “Incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, boletines organizacionales, noticias colocadas en tableros y cualquier otro dispositivo que transmita usando palabras o símbolos escritos”.
- **Comunicación no verbal:** “Cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien, también se transmite otro mensaje no verbal. Se puede afirmar que cualquier movimiento corporal tiene significado y ninguno es fortuito”. (Newstrom, 2011)

2.3. Definición de términos básicos

- **AFABILIDAD:** “Rasgo de la personalidad que denota simpatía, cordialidad, tolerancia, complacencia y espíritu de colaboración y cooperación”.
- **APERTURA:** “Rasgo de la personalidad que denota un espíritu curioso, imaginativo, sensible, flexible, abierto y juguetón”.

- **APRENDIZAJE:** “Cambio del comportamiento por medio de la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades o destrezas. Ocurre como resultado de la experiencia”.
- **ACTITUD:** “Predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación del individuo con los demás”.
- **APTITUD:** “Predisposición innata y natural para determinadas actividades. Denota el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos”.
- **ATRIBUCIÓN:** “Tendencia a desarrollar explicaciones sobre las personas y su comportamiento. Es la formación de juicios de valor acerca de la gente”.
- **AUTORIDAD:** “Poder legítimo que se deriva de la posición de una persona en una organización formal. Confiere el derecho a dar órdenes y esperar obediencia. Es el poder institucionalizado y oficializado que depende de la legitimidad”.
- **AUTOEFICACIA:** “Creencia de un individuo de que es capaz de realizar una tarea”.
- **AUTONOMÍA:** “Facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros”.
- **BARRERA:** “Obstáculo que impide satisfacer una necesidad o avanzar en determinada dirección”.
- **CADENA DE MANDO:** “Línea de autoridad que conecta los puestos de la organización y especifica quién es subordinado de quién”.
- **CAMBIO:** “Segunda etapa del proceso de cambio, la cual da por resultado una modificación del comportamiento. Estado en el cual un individuo empieza a mejorar su desempeño mediante nuevos comportamientos”.

- **CAPACIDAD:** “Es el talento natural y el grado de competencias aprendidas de una persona que le permiten desempeñar tareas relacionadas con una meta”.
- **CAPITAL HUMANO:** “Conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias de las personas de una organización. Al igual que el capital estructural, el capital humano es propiedad de las personas y no de la organización. Es la parte renovable del capital intelectual”.
- **CICLO DE LA MOTIVACIÓN:** “Es el proceso de surgimiento de una necesidad humana y el intento por satisfacerla. El organismo permanece en estado de equilibrio, el cual se rompe cuando surge una necesidad, la cual provoca un estado de tensión y desequilibrio, que a su vez conduce a un comportamiento o acción cuyo objetivo es satisfacer la necesidad”. “Una vez satisfecha ésta, desaparece la tensión y se vuelve al estado de equilibrio. La satisfacción puede ser impedida por alguna barrera, lo que mantiene el estado de tensión, o puede ser compensada con la satisfacción de otra necesidad”.
- **CLIMA ORGANIZACIONAL:** “Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable)”. “Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas”.
- **COMPETITIVIDAD:** Capacidad que una organización desarrolla para competir y obtener ventajas competitivas en su industria.
- **COMPORTAMIENTO.** Conducta, forma de proceder y actuar o reaccionar ante el entorno externo.
- **COMPROMISO CON EL TRABAJO:** Es el grado en que una persona se valora así misma a través de la identificación sociológica con la empresa.

- **COMPROMISO ORGANIZACIONAL:** Se refiere a la identificación del individuo con la empresa, metas y objetivos.
- **COMUNICACIÓN:** “Intercambio de información entre individuos. Significa hacer común un mensaje. Es el fenómeno mediante el cual un emisor envía un mensaje a un destinatario, y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente”.
- **COMUNICACIÓN INTERPERSONAL:** “Comunicación entre dos o más personas”.
- **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:** Todos los patrones, redes y sistemas de comunicación en una organización.
- **CONFLICTO:** Situación en la cual dos o más personas o grupos disienten o son antagónicos. Es lo mismo que divergencia o contraposición.
- **DESEMPEÑO:** Consiste en la realización de las funciones y roles propios de un cargo o de una ocupación con el máximo grado de satisfacción al concluir la tarea.
- **DESEMPEÑO LABORAL:** “Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad”.
- **EFICACIA:** “Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de la institución. En qué medida está cumpliendo con sus objetivos”.
- **EFICIENCIA LABORAL:** “Tiempo estimado para la realización de un determinado trabajo y el tiempo empleado para llevar a cabo eficazmente esta tarea”.

- **EFICIENCIA:** “Grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo)”.
- **ENTORNO:** “Todo lo que envuelve a la organización”.
- **ENTORNO EXTERNO:** “Ambiente”.
- **ENTORNO INTERNO:** “Lo que ocurre dentro de la organización”.
- **EMPATÍA:** “Cualidad de comprender los problemas de otros y ponerse en su lugar”.
- **FACTORES MOTIVACIONALES:** “Las variables inherentes al trabajo o a la tarea que influyen en la satisfacción de las personas con el trabajo. También se les conoce como factores de satisfacción”.
- **FRUSTRACIÓN:** “Ciclo motivacional que no concluye debido a alguna barrera que impide la satisfacción de una necesidad humana”.
- **GESTIÓN:** “Conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado y el proceso de control (monitoreo) y evaluación”.
- **INTERFERENCIA:** “Estímulo que compite con el mensaje por captar la atención del decodificador o destinatario”.
- **JERARQUÍA:** Conjunto de niveles jerárquicos de autoridad en una organización formal.
- **LIDERAZGO:** “Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas”.

- **LIDERAZGO AUTOCRÁTICO:** “Estilo de liderazgo que se caracteriza por la autocracia y el mando. El líder concentra todas las decisiones y los subordinados sólo obedecen”.
- **MOTIVACIÓN:** “Estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar determinado objetivo o desempeñar una actividad para satisfacer necesidades personales. Se refiere a las fuerzas internas que llevan a una persona a mostrar un comportamiento determinado”.
- **MOTIVO:** “Impulso íntimo que incita a la persona a la acción y que sustenta y caracteriza la dirección de su comportamiento”.
- **MOTIVACIÓN LABORAL:** “Son los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo”.
- **POLÍTICAS:** “Afirmaciones genéricas basadas en objetivos globales y planes estratégicos que orientan y guían a las personas en una organización”.
- **PRODUCTIVIDAD:** “Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción”.
- **PRODUCTIVIDAD LABORAL:** “Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor”.
- **RASGOS DE PERSONALIDAD:** “Características de un individuo. Son tendencias duraderas que llevan a una persona a comportarse de cierta forma en diversas situaciones”.
- **REDUNDANCIA:** “Repetición de un mensaje para garantizar su correcta recepción. Se utiliza para neutralizar el ruido”. (Chiavenato, 2009).

3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

En el presente trabajo de investigación se ha estudiado el Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa PRECOTEX SAC. 2018, analizando cómo influyen el clima organizacional, los procesos de comunicación y motivación, entre otras variables, en la población laboral, en el desempeño para lograr la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación efectuada, la inequidad laboral aplicada a los colaboradores, ha repercutido en la motivación y conducta de los mismos; por ende, en el desempeño laboral de sus funciones.

Motivar colaboradores no es una tarea fácil, ya que cada persona tiene diferentes personalidades, necesidades, conocimientos, habilidades y aptitudes; y por ende, expectativas diferentes, lo cual ha repercutido en el clima organizacional del Área de Recursos Humanos de PRECOTEX SAC, tanto con los clientes internos como con los clientes externos, generando insatisfacción y bajo desempeño laboral en sus funciones.

Para la obtención de buenos resultados en una organización se deben tener en cuenta dos funciones importantes de la comunicación, la motivación de la comunicación definiendo las metas y la buena información para la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

Establecer una escala salarial, de acuerdo al perfil, funciones y puesto de trabajo, la creación de un Manual de Organización y Funciones (MOF) donde se determine las funciones específicas de cada puesto de trabajo, así como una inducción.

Realizar dinámicas grupales y reuniones de confraternidad, las cuales motivarán a los colaboradores a integrarse y conocerse más; así como reuniones del área donde se pueda ejercer una comunicación asertiva y ascendente.

Implementar que la información y la retroalimentación debe de aplicarse de acuerdo a las diferentes direcciones de comunicación (descendientes, ascendentes, lateral, interpersonal, escrita, no verbal), utilizando una comunicación asertiva, la cual redundará en el alcance de las metas organizacionales.

REFERENCIAS

- Brunet, L. (2014). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Castro, P. (2016). *El papel de los valores hacia el trabajo en la motivación laboral y el desempeño de trabajadores de pymes potosinas*. Potosí.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional 2ª Edición*. México: Mac Graw-Hill Companies.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano 3ra Edic.* México: Mc Graw - Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Fernandez, R. (2013). *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual*. Madrid.
- García, J. (2017). *Las competencias genéricas y su relación con el desempeño laboral en las pymes Lima metropolitana*.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional 12a ed.* México: Cengage Learning Editores.
- Larico, R. (2014). *Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Roman Juliaca 2014*.
- Lazzati, S. (2008). *El Cambio del Comportamiento en el Trabajo*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo, 13ª Edición*. México: The Mc Graw-Hill Companies Inc.
- Palací, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Educación S. A.
- Quispe, E. (2015). *Clima Organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha*. Andahuaylas, 2015.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON.
- Slocum, J., & Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional 12ª Edición*. México: CENGAGE LEARNING.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2010). *Administración 10ª Edición*. México: Prentice-Hall.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2010). *Administración 10ª Edición*. México: Prentice-Hall.

Villamil, I. (2013). *Relacion entre Clima organizacional y Desempeño Laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle.*

Yuanine, Y. (2016). *Clima Organizacional y liderazgo de los directivos en instituciones de educacion basica primarias.* Urdaneta.

Zans, A. (2016). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad regional Multidisciplinaria de Matagalpa UNAN Managua en el periodo 2016.* Managua.

APÉNDICE

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES, SUB-VARIABLES E INDICADORES
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p><i>¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Área de Recursos Humanos de la empresa Precotex Sac, 2017 - 2018?</i></p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p><i>Determinar de qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Área de Recursos Humanos de la empresa Precotex Sac. 2017 - 2018</i></p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>X= Clima Organizacional</p> <p>Sub-variables:</p> <p>X1= Motivación laboral</p> <p>Indicadores:</p> <p>X 1.1 Nivel de satisfacción de la motivación laboral</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p><i>¿De qué modo el clima organizacional afecta en la motivación laboral de los colaboradores del Área de Recursos Humanos de la empresa Precotex Sac, 2017 - 2018?</i></p> <p><i>¿De qué modo la comunicación interfiere en el desempeño laboral de los colaboradores del Área de Recursos Humanos de la empresa Precotex Sac, 2017 - 2018?</i></p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p><i>Comprender de qué modo el clima organizacional afecta en la motivación de los colaboradores del Área de Recursos Humanos de la empresa Precotex Sa.C. 2017 – 2018.</i></p> <p><i>Identificar de qué modo la comunicación interfiere en el desempeño laboral de los colaboradores del Área de Recursos Humanos de la empresa Precotex Sa.C. – 2018</i></p>	<p>Variable Dependiente</p> <p>Y = Desempeño Laboral</p> <p>Sub-variables:</p> <p>Y1 = La comunicación</p> <p>Indicadores:</p> <p>Y1.1 Nivel de la eficacia de la comunicación</p>

PLAN DE ACCION

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PRECOTEX SAC, 2018

ACTIVIDAD	OBJETIVO	INSUMO / RECURSOS	CRONOGRAMA		RESPONSABLE	INDICADOR
			INICIO	FIN		
Creación de un Manual de Organización y Funciones (MOF)	Definir el perfil del puesto, las funciones a realizar y la escala salarial	Laptop	01/08/2018	27/10/2018	Departamento de Desarrollo y Procesos	Horas empleadas
Evaluación de desempeño	Identificar las necesidades del personal a fin de tener un mejor rendimiento, aprender nuevas habilidades	Hojas, lapiceros, grabadora	06/08/2018	03/09/2018	Recursos Humanos	Nivel de desempeño
Capacitación	Programar capacitación en diferentes temas: Planilla y registros, excel avanzado, selección y reclutamiento de personal	Triptico, laptop, proyector	17/09/2018	27/10/2018	Recursos Humanos	Productividad
Integración	Desarrollar actividades recreativas, para fomentar la integración entre los colaboradores	Juegos chinkana, polos de colores, pelotas, cintas, costalillos, sogá	01/11/2018	09/11/2018	Recursos Humanos	Número de quejas
Coaching	Aumentar el rendimiento en el trabajo capacitando a su personal en la proacción en lugar de la administración mientras busca mejorar la calidad de vida y posicionar al individuo en un aprendizaje permanente	Triptico, laptop, proyector	17/09/2018	27/10/2018	Recursos Humanos	Número de participantes

Plan de acción empresa PRECOTEX SAC

Nombre de la empresa: PRECOTEX SAC

Fecha: 01/08/2018

Plan de acción: Trabajo en equipo

Objetivo:

Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente, evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental, repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

Meta:

Fortalecer la identificación del colaborador con su unidad o departamento, haciendo participe de cada actividad o tarea.

Beneficios para la empresa:

Se dará una mejor imagen corporativa hacia la comunidad y hacia los colaboradores.

Beneficios para la sociedad:

Obtendrán una satisfacción laboral y se sentirán seguros y comprometidos con el cuidado del entorno al consumidor los productos de nuestra marca.