

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y
GESTION DE EMPRESAS**



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES EN LA EMPRESA ESTUDIO MARTINEZ
CONSULTORES Y ABOGADOS S.A.C, MAGDALENA DEL
MAR 2016**

**PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

INTEGRANTES:

**CARRERA MAGUIÑA, RAQUEL
AGUILAR MONTESINOS, SHIRLEY CANDY**

ASESOR:

MR: OLGER ROJAS MACHA

LIMA, 2018

**MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA
EMPRESA ESTUDIO MARTINEZ CONSULTORES Y ABOGADOS SAC,
MAGDALENA DEL MAR 2016**

Presentando a la Facultad de Ciencias Empresariales-Escuela Profesional de
Administración Y Gestión de Empresas para optar el Título de Administración Y
Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

Mg. Enciso Huaman, Miriam Julia

.....

Presidente

Lic. Flores Ceron, Vilma Eudocia

.....

Secretario

Lic. Cerdan Flores, Rosa Elizabeth

.....

Vocal

Fecha:22/03/2018

DEDICATORIA

A Dios por darnos la vida y cuidar de nosotras siempre.

A mis Padres Ferrer, Alicia y a mis hermanos por ser mi fortaleza, mi motivación para mejorar día a día y por haber hecho de mí la persona que soy.

A mis Abuelos, Nicanor y Florisa por brindarme su confianza, apoyo incondicional.

A mi Madre Luz Maguiña por darme la fuerza día a día para poder seguir adelante a pesar de las adversidades, ser mi fuerza y ayuda en todo momento.

A mis hermanos, Andrea, Luis, Janett y Christian por ser los mejores y motivarme siempre a avanzar.

**AGUILAR MONTESINOS, SHIRLEY CANDY
CARRERA MAGUIÑA, RAQUEL**

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a dios por darnos la oportunidad de vivir, por estar con nosotras en cada paso que damos y darnos la salud que tenemos.

Se agradece a la empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados SAC, por brindarnos la oportunidad de generar esta investigación y proporcionarnos la información requerida en el momento oportuno.

A nuestro Asesor el MG: Olger Rojas Chama a quien consideramos un excelente profesional que brinda calidad educativa.

**CARRERA MAGUIÑA, RAQUEL
AGUILAR MONTESINOS, SHIRLEY CANDY**

TABLA DE CONTENIDOS

Caratula	
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	
Abstract	
Tabla de contenidos	
Introducción	
Capítulo I: Problema de la Investigación.....	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Formulación del Problema.....	3
1.2.1 Problema General.....	3
1.2.2 Problemas Específicos.....	3
1.2.3 Objetivo General.....	3
1.2.4 Objetivos Específicos.....	4
1.3 Casuística con relación a la problemática planteada.....	4
Capítulo II: Marco Teórico.....	7
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	7
2.1.1 Antecedentes Internacionales 1.....	7
2.1.2 Antecedentes Internacionales 2.....	8
2.1.3 Antecedentes Internacionales 3.....	9
2.1.4 antecedentes Internacionales 4.....	11
2.1.5 Antecedentes Internacionales 5.....	12
2.1.6 Antecedentes Nacionales 1.....	13
2.1.7 Antecedentes Nacionales 2.....	15
2.1.8 Antecedentes Nacionales 3.....	16
2.1.9 Antecedentes Nacionales 4.....	17
2.1.10 Antecedentes Nacionales 5.....	19
2.2 Bases Teóricas.....	20
2.2.1 Definición de la Variable Independiente: Motivación.....	20
2.2.2 Características de la Motivación.....	21

2.2.3 Clima Organizacional	22
2.2.4 Características del Clima Organizacional.....	23
2.2.5 Dimensiones del Clima Organizacional.....	28
2.2.6 Cultura Organizacional.....	30
2.2.7 Dimensiones de la Cultura Organizacional.....	40
2.3 Definición de la Variable Dependiente: Desempeño Laboral	48
2.3.1 Características del Desempeño Laboral	49
2.3.2 Incentivos.....	51
2.3.3 Reconocimiento Laboral	57
2.3.4 Evaluación de Desempeño	57
2.3.5 Factores en la evaluación del Desempeño del Personal	60
Capítulo III: Alternativas De Solución.....	61
3.1 Descripción de la entidad.....	61
3.1.1 Estructura Orgánica	62
3.1.2 Diagnostico (Situación actual de la empresa)	64
3.2 Alternativas de mejora	65
3.2.1 Propuesta Alternativa 1	65
3.2.2 Propuesta Alternativa 2	68
3.2.3 Propuesta Alternativa 3	71
3.2.4 Propuesta Alternativa 4.....	74
3.3 Plan de actividades.....	77
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES.....	84
REFERENCIAS	86
ANEXOS.....	89
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	90
ANEXO 2: CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	91
ANEXO 3: ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE COBRANZA.....	92
ANEXO 4: FOTOGRAFÍAS DE LOS TRABAJADORES LABORANDO.....	93

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: MODELO KATZ Y KAHN.....	25
FIGURA 2: MODELO ANDERSON.....	26
FIGURA 3: UNIVERSIDAD DE ALCALÁ DE HENARES.....	27
FIGURA 4: ETAPAS DE SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL.....	35
FIGURA 5: LAS 5 CS DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	43
FIGURA 6: ANÁLISIS FODA	62
FIGURA 7: ORGANIGRAMA	63
FIGURA 8: PROPUESTA ALTERNATIVA 1	66
FIGURA 9: PROPUESTA ALTERNATIVA 2	69
FIGURA 10: PROPUESTA ALTERNATIVA 3	72
FIGURA 11: PROPUESTA ALTERNATIVA 4	75
FIGURA 12: CRONOGRAMA DE PLAN DE ACTIVIDADES.....	79

RESUMEN

Hoy en día la motivación es de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es importante para el desempeño laboral de los individuos, poder tener resultados óptimos.

El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en sus respectivas áreas de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de una organización estén motivados.

Durante esta investigación se comprobó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es muy bajo para su desempeño en la organización y que por ello el rendimiento de los mismos no estaba siendo el mejor y el que se esperaba.

Analizando a fondo se pudo detectar ciertas deficiencias que estaban ocasionando este problema y a la vez hemos propuesto alternativas con las que se puede subsanar el mismo.

La investigación obtuvo resultados que determina que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

ABSTRACT

Nowadays the motivation is of great importance for the organizations, if it is applied in a good way it can help that the workers have a greater productivity, it is important for the labor performance of the individuals, to be able to have optimal results.

The performance of employees is reflected in the activities they perform in their respective areas of work, all this also depends on the way and the way that employees of an organization are motivated.

During this research it was found that the level of motivation that collaborators have is very low for their performance in the organization and that's why their performance was not being the best and what was expected. Analyzing thoroughly it was possible to detect certain deficiencies that were causing this problem and at the same time we have proposed alternatives with which it can be corrected.

The research obtained results that determine that motivation influences the work performance of employees.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado “Motivación y Desempeño Laboral de los Trabajadores en la Empresa Estudio Martínez Consultores Y Abogados S.A.C.” ha considerado como objetivo principal determinar cómo la motivación se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar 2016.

A continuación, se describe el contexto general de las variables sujetas a estudio:

En Colombia, la motivación en las empresas del sector alimentos, se encuentra en un nivel óptimo de acuerdo a un estudio de la consultora Meléndez S.A. Con un 80% de efectividad sobre los niveles de desempeño de los trabajadores sin llegar al 100%. La misma consultora dice que los trabajadores se encuentran desmotivados y no cuentan con un programa de capacitación para elevar su rendimiento, ni mejoras los resultados de las organizaciones.

En el Perú la motivación y el desempeño laboral muestran una relación significativa entre las dimensiones y la participación del trabajador, sin embargo en lo que respecta a las variables que estimulan el crecimiento del personal, existe una relación menos significativa. Por otro lado, la persistencia es una dimensión que condiciona el desempeño laboral a través de la motivación laboral del trabajador, donde el trabajador asume con buen nivel de compromiso las labores que le competen.

Estudio Martínez Consultores Y Abogados S.A.C., con domicilio legal en Av. Javier Prado Oeste Nro. 2361, Magdalena del Mar, Lima, con RUC: 20514726591, y Página Web: <http://www.estudiomartinez.com>, inicia sus actividades el 02 mayo de 2007. Durante casi una década de presencia en el mercado, viene brindando soluciones en el rubro de cobranza mediante la banca por teléfono, siendo su representante legal es el Dr. Renzo Ricardo Martínez Cornejo, Gerente General de la empresa. La empresa busca como propósito

organizacional solucionar las discrepancias de orden jurídico que presentan sus clientes. Además, a través de su práctica profesional, ha logrado alcanzar un rol de liderazgo en su sector de Cobranza, Contratos y Negociaciones, contando con un sólido compromiso con sus clientes, identificándose con sus objetivos y metas de sus negocios ofreciendo toda su capacidad profesional, experiencia y creatividad. Su equipo está integrado con más de 150 personas, entre abogados, personal administrativo, practicantes entre otros profesionales de diversas materias comprometidas a asesorar a sus clientes de manera afectiva y personalizada.

Su Misión es: “Brindar soluciones legales a controversias y recuperar fondos prestados en un alto porcentaje para satisfacción de nuestros clientes”; y su Visión es: “Ser líderes de soporte en la recuperación de portafolios de cartera, siendo considerados por nuestros clientes como socios estratégicos”; siendo sus principales valores: control de gestión, excelencia, ética y transparencia.

El estudio Martínez forma parte de ANECOP. (Asociación de empresas de cobranza del Perú), cuyas principales áreas de servicios a todo tipo de cobranza a clientes del sector financiero, incluyendo la cobranza extrajudicial, la cobranza judicial; y el fortalecimiento de finanzas a clientes.

La necesidad de la investigación comprende la desmotivación y el bajo rendimiento del personal de la Empresa Estudio Martínez al día de hoy, así como también el efecto que esto causa en los ingresos de la empresa.

La importancia del presente estudio radica en el conjunto de alternativas de solución que se proponen para mejorar la situación que viene atravesando la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados SAC, no cuenta con estrategias claras y definidas, generando retraso en la obtención de objetivos como organización.

La investigación presenta los siguientes capítulos:

Capítulo I, donde se presentan la formulación del problema general y específicos, así como, los objetivos general y específicos, en función al planteamiento del problema.

Capítulo II, contiene el marco teórico, donde se incluye los antecedentes nacionales e internacionales; así como las bases teóricas relacionadas a las variables en estudio.

Capítulo III, se proponen las alternativas de solución que permitirán mejorar las carencias encontradas en la problemática.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como un apartado bibliográfico y anexos que enriquecen la información del presente trabajo.

CAPITULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del Problema

En Venezuela, el desempeño de los trabajadores en las empresas constructoras es deficiente por las ausencias y otros factores, llegando a generar problemas para las consecuencias de las obras.

En el Perú, el nivel de desempeño de los trabajadores de las empresas de alimentos radica en una constante situación de reclamos, así como un alto grado de rotación de personal, generando problemas laborales y de desempeño para con la empresa. De igual manera el desempeño laboral de las empresas en el área de cobranza está siendo afectado cada vez más por agotamiento emocional, baja realización personal y despersonalización, generando problemas en el rendimiento laboral por su elevado agotamiento emocional en el día a día.

En Lima en la actualidad, el desempeño laboral de los trabajadores está siendo afectado por el estrés del tráfico vehicular, ya que este estrés es trasladado en los centros de trabajo, sin importar sea una organización publica o particular.

En la empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados SAC, cuenta con las siguientes áreas de servicios son:

Cobranza y Recuperación de cartera vencida y castigada: es una unidad especializada que cuenta con un grupo de empleados de perfil profesional y debidamente preparados para cumplir con el rol encomendado y apoyar a la misión de la empresa; como es, desarrollar diversas acciones y estrategias destinadas a conseguir cobrar dentro de una cartera difícil de cobrar.

Cobranza Extrajudicial: se desarrolla mediante un sistema de cobranza altamente especializado, que garantiza a sus clientes cobranzas casi imposibles de ejecutar. Además, con estas cobranzas, los clientes fortalecen su capacidad de liquidez y efectivo que siempre es importante en la gestión empresarial.

Cobranza Judicial: Está constituido por un grupo de especialistas con perfil profesional en derecho, debidamente capacitados, para desarrollar actividades y estrategias para la recuperación de dinero de sus clientes. Los procesos, procedimientos y experiencia desarrollada por el Estudio garantizan un servicio de alta calidad y muy competitivo en el mercado del servicio de cobranzas judiciales.

En la empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados SAC, se presentan las siguientes características:

- No se han venido reconociendo de ninguna forma los desempeños destacados.
- Está prohibido el ingreso laboral de extranjeros (específicamente venezolanos), debido a su situación migratoria y a su situación legal.
- Carencia de políticas de retención del personal.
- Trabajadores que no alcanzan a experimentar sentimientos de identidad y pertenencia.
- Carencia de políticas que fomenten el trabajo en equipo.
- Carencia de políticas que estimulen la competencia en desmedro de la rivalidad.
- Carencia de un adecuado sistema de selección de recursos humanos.
- Falta de sistema de medición del potencial humano que sirva como medio de retroinformación del personal.
- Los trabajadores faltan injustificadamente, algunas no son personas educadas.
- Alto grado de rotación de personal

Estas y otras características ponen en evidencia la problemática por la que atraviesa la empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., en base a lo cual se plantean a continuación: el problema general y específicos del presente trabajo de investigación.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿De qué manera la motivación se relaciona con el desempeño laboral en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados SAC – Magdalena del Mar 2016?

1.2.2 Problemas Específicos

- A. ¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar 2016?
- B. ¿De qué manera la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar 2016?
- C. ¿De qué manera la comunicación organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar 2016?

1.2.3 Objetivo General

Determinar cómo la motivación se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar 2016.

1.2.4 Objetivos Específicos

1. Establecer la relación entre el clima laboral y el desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar.
2. Determinar la relación entre Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar.
3. Establecer la relación entre Comunicación Organizacional y el Desempeño Laboral de la empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar.

1.3 Casuística con relación a la problemática planteada

La Srta. Olenka Payano Vega, Ana Roque Díaz, Francesca Gutiérrez Rojas laboran en la empresa Estudio Martínez Consultores y abogados SAC, en el área de cobranzas, desde el 01 de marzo del 2016 hasta la actualidad.

En el mes de octubre hubo una situación realmente preocupante por parte de los trabajadores, por causas de sus tardanzas e inasistencias constantes afectando su desempeño del día a día impidiendo llegar a sus objetivos diarios, de la misma manera afectando a las áreas como: Administración, Recursos Humanos, Sistemas, Planificación y proyectos, Cobranzas, siendo ésta última la más afectada. Esto generó que los ingresos de la empresa cayeran bruscamente. Se encontró que el motivo de tardanzas e inasistencias fueron por la falta de incentivos y de reconocimientos por buen desempeño en sus puestos de trabajo. El área de recursos humanos hizo una evaluación anual de los reconocimientos y efectivamente ya hace poco más de un año no realizaban este tipo de

reconocimientos ya que solo se enfocaban en sus ganancias e ingresos para la empresa, descuidando la motivación del trabajador, esto generó que los trabajadores no se sintieran valorados por su esfuerzo.

Asimismo, existía cierta rivalidad dentro de las carteras de los bancos, entre los gestores telefónicos y los supervisores, situación que hacía que ellos, cada fin de mes solicitaran su cambio repentino de cartera por sentirse incómodos dentro. También, había meses en los que se tomaban decisiones repentinas, y éstas no eran comunicadas oportunamente, logrando que los gestores no conozcan las mismas y sin darse cuenta fomentan faltas como, por ejemplo, el descuento excesivo que se les realizaba cada fin de mes por acumular tardanzas o faltas, o sanciones por no lograr a su meta.

Y, por último, la llegada masiva de muchos extranjeros, como los venezolanos, y su inseguridad laboral de los mismos, pues renunciaban en menos de un mes de estar con nosotros por haber conseguido algo mejor, o su situación migratoria hicieron que se prohíba el ingreso de ellos a trabajar con el Estudio, decisión que hizo que muchos de los trabajadores lo tomaran mal y hasta la rechazaran.

Propuesta de solución:

Para evitar que continúen las tardanzas e inasistencias en la empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados SAC, se comenzará a realizar una evaluación trimestral sobre el desempeño de todos los trabajadores, para que así cada colaborador sienta que se valora su trabajo, siendo nuestro objetivo cumplir con la empresa y los trabajadores. Para ello comenzaremos a aplicar una serie de bonos y reconocimientos a fin de lograr hacer sentir al colaborador parte importante de la empresa. Así mismo, se sugiere que el área correspondiente no olvide realizar los reconocimientos trimestrales.

Se seguirá una serie de procedimientos a fin de mejorar y evitar los errores que se han ido cometiendo hasta la fecha por decisiones apresuradas, o la mala

comunicación dentro de las áreas y carteras, el mal clima que genera el no brindar apoyo al personal o hasta la reacción que puede generar en los trabajadores el cierre de puertas a extranjeros o el machismo que sin darse cuenta, se estaba haciendo notar.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales 1

Título de la tesis: Incidencia del Clima Organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán – Quito

Autor: Alexandra Medina Montesdeoca

Institución: Universidad Andina Simón Bolívar

Año: 2017

Ciudad: Quito – Ecuador

Página: 74 -75

(Medina, 2017, págs. 74-75)

Conclusiones de la tesis:

Los estudios sobre el clima organizacional son muy variados, pero a pesar de ello, son muy necesarios por lo que significan para las empresas y diferentes organizaciones de hoy. Más que entenderlo como el ambiente físico que rodea o condiciona la convivencia de los trabajadores de una empresa, se le considera como la percepción individual y grupal que tienen los trabajadores acerca de un conjunto de variables o dimensiones de la organización. Decir que condiciona el comportamiento general y específico de los tres niveles de la organización es referirse en la más fuerte influencia que pueden percepción los miembros de una empresa.

En tal sentido, la investigación sobre el clima organizacional que se lleva a cabo en esta oportunidad, establece dos tipos de mediciones que corresponden a las

dos variables en estudio en dos momentos distintos. En función a los resultados conseguidos se pudo concluir lo siguiente:

En la medición del momento 1, se pudo determinar que el clima influye en el desempeño de los trabajadores de manera positiva pero en un bajo nivel.

De otro lado, se obtuvo una relación poco significativa entre la dimensión estándares y la variable desarrollo profesional del desempeño docente.

Comentario de los investigadores:

Nuestro comentario es que estamos de acuerdo con la conclusión del autor ya que es verdad, mientras avancen los años más autores aportaran nuevas ideas, nuevos conceptos, nuevas estrategias para mejorar el ambiente laboral en las organizaciones, así mismo, según el estudio de la tesis se evidencia que las dimensiones del clima tienen correlación con las variables del desempeño basándose en la percepción de los trabajadores. En función a los resultados la investigación indica que el clima de la organización y el desempeño docente son variables complejas sin embargo es posible mejorar la percepción del clima laboral y desempeño docente.

2.1.2 Antecedentes Internacionales 2

Título de la tesis: Influencia de la Cultura Organizacional y la Innovación en la orientación al mercado de las empresas de familia de La Ciudad De Pasto

Autor: Martha Lida Solarte Solarte, Claudia Magali Solarte Solarte

Institución: Universidad de Manizales

Año: 2017

Ciudad: Pasto - Colombia

Página: 47

(Solarte y Solarte, 2017, pág. 47)

Conclusiones de la tesis:

El estudio tuvo como propósito principal determinar la incidencia que tienen la innovación y la cultura organizacional en la fijación de estrategias de mercado en las empresas familiares de la ciudad de Pasto.

Estas dos variables sujetas a estudio se encuentran íntimamente relacionadas con la orientación al mercado, lo que quiere decir que la medida que las empresas familiares de la ciudad de Pasto, tomen en consideración de una manera relevante la aplicación de la innovación y la cultura organizacional obtendrán mejores resultados en el esfuerzo de conquistar y ampliar su mercado dentro de la diversidad de tipos de clientes que tienen.

Comentario de los investigadores:

En nuestra opinión, es que estas empresas de familia de la ciudad de Pasto deben organizarse mejor de lo que están para que así su mercado crezca se expanda llegando a una mayor estabilidad, sin olvidarnos que las variables como la innovación y cultura organizacional estarán siempre relacionadas en una empresa que quiera sobre salir, siempre irán de la mano estas variables por que influirán directamente al mercado.

2.1.3 Antecedentes Internacionales 3

Título de la tesis: Estrés y Desempeño Laboral (Estudio Realizado en SERVITECA ALTENSE de Quetzaltenango)

Autor: Mayra Raquel Gonzales Acabal

Institución: Universidad Rafael Landívar

Año: 2014

Ciudad: Quetzaltenango, Guatemala

Página: 71-72

(Gonzales, 2014, págs. 71-72)

Conclusiones de la tesis:

El propósito principal de la tesis es determinar si el estrés que experimentan los trabajadores guarda relación con ciertos factores del ambiente laboral en la empresa SERVITECA ALTENSE S.A., y como se producen estos fenómenos a nivel general de toda la organización, así como, en cada uno de sus departamentos o unidades. Los niveles altos de estrés, representan una preocupación constante por parte de la empresa sujeta a estudio, de allí la necesidad plantear el estudio.

Se comprobó mediante los resultados de la investigación que existe una relación muy significativa entre el ambiente laboral que ofrece la empresa y los niveles de estrés experimentados por sus trabajadores. Esta situación que resulta, como ya se dijo, preocupante, presenta diversos factores condicionantes, que deben ser mejorados para poder mejorar también el nivel de estrés del personal. Pero al margen de esta situación es necesario también observar a profundidad la problemática, de modo tal, que se enfrente desde distintas estrategias complementarias.

La investigación también demostró que el estrés genera además de los efectos de salud sumamente conocidos, insatisfacción laboral y bajo nivel de desempeño.

Comentario de los investigadores:

La empresa SERVITECA ALTENSE S.A en su ambiente laboral ha sido afectado por el estrés por lo cual afecto bruscamente a los trabajadores en su desempeño, trayendo diversos conflictos produciendo una disminución en la productividad, según la tesis nos indica que mediante la investigación realizada a los trabajadores de la empresa nos dio como resultado un elevado porcentaje, altos niveles de estrés cuando lo normal debería ser menor. Sin embargo, nosotras

estamos de acuerdo con la prueba que se realizó a los trabajadores, como el estrés general y el estrés socio laboral por que esta prueba se relaciona con la evaluación del desempeño por que influirá de manera positiva como negativa a la organización.

2.1.4 antecedentes Internacionales 4

Título de la tesis: Relación entre Desempeño y Satisfacción laboral en el departamento de Dirección Financiera de la Municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa

Autor: Alejandro Rafael Espaderos Narciso

Institución: Universidad Rafael Landívar

Año: 2016

Ciudad: Cotzumalguapa - Guatemala

Página: 50

(Espaderos, 2016, pág. 50)

Conclusiones de la tesis:

La tesis tuvo como propósito principal determinar la relación que existe entre el desempeño y la satisfacción de los colaboradores con la dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa, donde se pudo establecer a través de los resultados que no existe relación significativa entre las variables en estudio.

Se pudo comprobar que el nivel de satisfacción del personal del área financiera de la municipalidad es alto, por lo que suele reflejarse por sus niveles de esfuerzo y entusiasmo que despliegan en el cumplimiento de las funciones que cada uno de ellos ejecuta desde sus `puestos de trabajo.

De otro lado, la tesis demostró que no existe mayor diferencia entre los resultados en relación a género, tanto hombres como mujeres, presentan un nivel de satisfacción laboral alto que se refleja claramente en sus cualidades de

comunicación efectiva, motivación para el trabajo, productividad y trabajo en equipo.

Comentario de los investigadores:

En nuestra opinión la municipalidad de santa lucia es como un modelo de organización en la dirección financiera ya que según la investigación no indican que mantienen un alto grado de satisfacción en el desempeño laboral, es grato saber que los trabajadores de la municipalidad están comprometidos con su trabajo, se dedican en llegar a sus objetivos en las funciones que se desempeñan, los trabajadores son responsables productivos y sobre todo trabajan en equipo sin importar el género todos son uno solo, en la municipalidad todos saben cuál es su rol y las funciones que deben cumplir.

2.1.5 Antecedentes Internacionales 5

Título de la tesis: Motivación y Desempeño Laboral de los empleados del Instituto de la visión en México

Autor: Patricia del Carmen Enríquez Loredo

Institución: Universidad de Montemorelos

Año: 2014

Ciudad: México

Página: 110 - 111

(Enríquez, 2014, págs. 110 - 111)

Conclusiones de la tesis:

La presente tesis tuvo como principal objetivo conocer el grado de motivación que ejerce en el personal el sistema de desempeño del Instituto de la Visión en México. Los resultados demostraron que el grado de motivación de los empleados guarda una fuerte relación con el desempeño laboral, por lo que se puede afirmar

que a mayor grado de satisfacción laboral mejor será el desempeño del trabajador.

De otro lado también se pudo demostrar que no existe una relación significativa entre el nivel académico y/o área de trabajo del empleado con el nivel o grado de motivación que ostenta. Esta situación permite concluir que tanto los empleados que poseen doctorados, postgrados, o licenciaturas poseen los mismos grados de motivación en la organización sujeta a estudio. Con respecto a la variable género tampoco se presentan diferencias sobre el grado de motivación entre hombres y mujeres.

Comentario de los investigadores:

En nuestro comentario nos basamos según la investigación que el desempeño laboral dependerá mucho de cuanto se sientan motivados los trabajadores del instituto de la misión de México, según la muestra nos indica que se encuentran con un alto nivel de motivación, mientras el grado de motivación sea mayor el rendimiento laboral también será mayor. En el instituto visión de México todos se encuentran motivados no importa el grado académico que tienen, ni el género ni la edad, ni el tiempo que tiene laboral en instituto.

2.1.6 Antecedentes Nacionales 1

Título de la tesis: Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los docentes de los colegios y escuelas Adventistas de la Misión Ecuatoriana el norte Y Misión Ecuatoriana del sur, durante el Año 2016

Autor: Quiñonez Villegas Cristhian Alfonso; Peralta Quisirumba y María Fernanda

Institución: Universidad Peruana Unión

Año: 2016

Ciudad: Lima - Perú

Página: 71 – 72

(Quiñonez y Peralta, 2016, págs. 71-72)

Conclusiones de la tesis:

La tesis tuvo como principal propósito identificar la relación que existe entre Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los docentes de los colegios y escuelas Adventistas de la Misión Ecuatoriana el norte Y Misión Ecuatoriana del sur. Los resultados de la investigación demostraron que existe una relación significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral en los docentes de los colegios y escuelas adventistas de la MEN y MES durante el año 2016. Con esto se puede inferir que si la percepción del personal sobre las dimensiones del clima laboral mejora, también mejorará su desempeño.

El clima organizacional, según los resultados, no presenta una incidencia significativa en las responsabilidades profesionales y por el contrario si presenta una gran influencia en el trabajo pedagógico en general. De otro lado, las escuelas adventistas presentan un clima laboral más alto que el resto de escuelas estudiadas.

Por último se concluye que la investigación resulta un instrumento importante, para la gestión de toda la empresa en su conjunto y definitivamente para la gestión de recursos humanos de las instituciones sujetas a estudio, así como, como documento de consulta para los interesados en estudios similares y profesionales a fines al tema en estudio.

Comentario de los investigadores:

Desde nuestro punto de vista estamos de acuerdo con la investigación, que el clima organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral en las escuelas y colegios adventistas, pero sin embargo por lo estudiado nos indica que las escuelas mantienen un nivel más alto en relación al clima organizacional al de los colegios. A su vez después del estudio realizado a las escuelas adventistas y

colegios adventistas dieron como resultado que las escuelas y colegios del norte mantienen un nivel más alto en percepción al desempeño laboral al de los colegios y escuelas del sur.

2.1.7 Antecedentes Nacionales 2

Título de la tesis: Relación entre el Clima Organizacional y la evaluación del desempeño del personal de una Empresa de Servicios Turísticos: Caso PTS Perú 2015

Autor: Daniel Alfredo Montoya Meza

Institución: Pontificia Universidad Católica Del Perú

Año: 2016

Ciudad: Lima – Perú

Página: 70

(Montoya,2016, pág. 70)

Conclusiones de la tesis:

La tesis tuvo como principal propósito determinar la relación entre el Clima Organizacional y la evaluación del desempeño del personal de la Empresa de Servicios Turísticos: Caso PTS Perú 2015. Los resultados de la investigación demostraron que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la Empresa de Servicios Turísticos: Caso PTS Perú 2015.

Los resultados permitieron comprobar la validez de la hipótesis principal de la investigación y afirmar que si la percepción del personal sobre el clima organizacional es buena, el desempeño también será óptimo. Existen numerosas investigaciones que corroboran los hallazgos del presente estudio acerca de la relación significativa que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral, así como en sus dimensiones específicas, lo que permite confirmar la primera hipótesis específica de la investigación.

Finalmente se puede concluir que la evaluación del desempeño es el medio más usado para identificar el comportamiento de los colaboradores en los cargos asignados, así como medir sus posibilidades de desarrollo. Su importancia radica en la aplicación de diversas estrategias y procesos de recursos humanos.

Comentario de los investigadores:

Nuestro comentario es que tiene veracidad la investigación cuando indica que tiene relación directa el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores en la empresa PTS Perú, afirmando que mientras más sea la percepción del clima organización mejorara el desempeño laboral de los trabajadores favoreciendo a la empresa. Sin olvidar que el clima organizacional es un elemento clave dentro de los recursos humanos por que nos ayuda a conocer el desenvolvimiento, su potencial de los trabajadores en sus cargos, todo ello nos conlleva a la aplicación de capacitaciones, planes laborales, línea de carrera en otro, implantando diferentes necesidades para cada trabajador.

2.1.8 Antecedentes Nacionales 3

Título de la tesis: Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la Empresa de Transportes Civa - Chiclayo 2016

Autor: Quijano Guevara, Ana Lisset; Silva Pérez, Katia Noelia

Institución: Universidad Señor de Sipan

Año: 2016

Ciudad: Chiclayo – Perú

Página: 202 - 203

(Quijano y Silva, 2016, págs. 202-203)

Conclusiones de la tesis:

La tesis tuvo como objetivo principal identificar la relación que existe entre la selección del personal y el desempeño laboral en la Empresa de Transportes Civa

- Chiclayo 2016, donde se pudo comprobar que existe una relación significativa entre las variables sujetas a estudio, donde se observa que nivel de desempeño que poseen los trabajadores es relativamente alto, sin embargo, no sucede lo mismo con el indicador servicio, lo que repercute negativamente en el proceso de selección de personal.

Según los resultados de la investigación y en base a oportunidades de mejora que se identificaron, se diseñó a manera de propuesta un conjunto de estrategias para optimizar el proceso de selección de personal que se venía llevando a cabo en la empresa.

Comentario de los investigadores:

Nuestro comentario es que es real que existe un nivel de desempeño laboral alto en los trabajadores de la empresa transportes CIVA – Chiclayo 2016, sin embargo, nos indica que existe una deficiencia en el servicio y responsabilidad lo cual lleva como consecuencia un inadecuado proceso de selección del personal por lo que se le elaboro estrategias para la mejora de la empresa.

2.1.9 Antecedentes Nacionales 4

Título de la tesis: Relación entre Clima Laboral y Desempeño Laboral en los trabajadores Administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo

Autor: Cynttia Gisell Prado Álvarez

Institución: Universidad Nacional De Trujillo

Año: 2015

Ciudad: Trujillo – Perú

Página: 50

(Prado, 2015, pág. 50)

Conclusiones de la tesis:

La tesis tuvo como principal propósito determinar la relación entre Clima Laboral y Desempeño Laboral en los trabajadores Administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo. Los resultados de la investigación demostraron que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa sujeta a estudio.

Los resultados permitieron comprobar la validez de la hipótesis principal de la investigación y afirmar que si la percepción de los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo sobre el clima organizacional es buena, el desempeño también será óptimo. Según los resultados de investigación documental, se ha podido corroborar la relación tan significativa que guardan las dos variables en estudio.

Por último, se puede determinar que la evaluación del desempeño es el medio más usado para identificar el rendimiento de los colaboradores en los cargos asignados, así como medir sus posibilidades de desarrollo. Su importancia radica en la aplicación de diversas estrategias y procesos de recursos humanos.

Comentario de los investigadores:

Nuestro comentario según la investigación, que es cierto que mantiene una fuerte relación entre el clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores de la universidad cesar vallejo demostrando que el clima laboral es una pieza clave en la organización. El clima laboral en cualquier empresa y/o organización siempre será importante de acuerdo a ello se verán resultados en el desempeño de los trabajadores sin importar el área o cargo que tienen, es un factor que no pasara por desapercibido.

2.1.10 Antecedentes Nacionales 5

Título de la tesis: Factores Motivadores y su influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca 2014

Autor: Rosa Isabel Larico Apaza

Institución: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez

Año: 2015

Ciudad: Juliaca – Perú

Página: 132

(Larico, 2015, pág. 132)

Conclusiones de la tesis:

La tesis tuvo por propósito identificar los factores motivadores y su influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca 2014. Se pudo comprobar mediante los resultados que existe una relación altamente significativa entre las dos variables en estudio. Asimismo, se determinó la relación significativa existente entre la remuneración mínima vital y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román; en la mayoría de los casos las personas que reciben este tipo de remuneración carecen de un alto nivel de motivación.

De otro lado, se pudo determinar que existe una relación significativa entre los incentivos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román, donde se puede apreciar como las dimensiones ambiente físico, estima y amor al trabajo, autorrealización influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

Comentario de los investigadores:

Nuestro comentario según las conclusiones de la investigación es que, si existe una relación entre los factores motivadores y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de san ramón, de igual manera la responsabilidad siempre influirá con el desempeño laboral así mismo con los incentivos que se les otorga a los trabajadores, solo se trata de dinero si no de cartas de reconocimientos becas entre otros.

2.2 Bases Teóricas**2.2.1 Definición de la Variable Independiente: Motivación**

Viene a ser el mayor condicionante de la conducta humana. No existe en la práctica ninguna conducta que no sea motivada. La motivación nace de las necesidades que tiene el ser humano para conseguir una meta o satisfacción de índole personal. Al existir diverso tipo de necesidades inherentes a la naturaleza, el individuo buscará los mecanismos de adaptación o estrategias que le permitan satisfacerlas. . (Fernandez, 2015)

Comentario: Para el buen desarrollo de un trabajador en su centro de labores, necesita sentirse bien, conforme y motivado dentro. Para ello la empresa, debe de tomar en cuenta un sinnúmero de opciones para lograr la satisfacción al máximo de su personal.

2.2.2 Características de la Motivación

Proceso psicológico interno:

Al ser un proceso interno de la psiquis del ser humano, la motivación no se puede observar directamente, pero si se puede inferir mediante sus conductas que si son observables. Por tanto para medir la motivación – entusiasmo y esfuerzo que presenta- de una persona solo se podrá realizar mediante su rendimiento o productividad que logra en su trabajo por ejemplo.

Fenómeno individual:

Aunque muchas personas pueden ser motivadas aplicando los mismos estímulos, muchas otras podrían reaccionar de un modo diferente al esperado, de allí la importancia de identificar las necesidades individuales de cada persona.

Intrínseca o extrínseca:

La motivación intrínseca responde a las necesidades particulares de cada individuo y la fuerza que representen estas necesidades en cada persona. La fuerza o energía que ejerce una persona producto de una necesidad no satisfecha es diferente de un individuo a otro, de allí, también la diferente carga motivacional de una persona a otro; esta carga motivacional se encuentra dentro del ámbito de la motivación intrínseca. En cambio la motivación extrínseca es cuando las personas reciben estímulos externos que mejoran su entusiasmo y su esfuerzo para desarrollar determinadas actividades sea de la vida cotidiana o laboral.

Genera conductas activas y persistentes:

Cuando la necesidad del individuo representa mayor urgencia o por razones de índole objetivo o subjetivo determinan una mayor prioridad su atención, la intensidad del comportamiento y la energía desplegada y empleada en conseguir la meta también será mayor.

Genera autoestima:

El éxito de alcanzar las metas trazadas mediante un comportamiento debidamente motivado, incide en el estado de autoestima del individuo. La experiencia de alcanzar las metas suele ser gratificante en toda aquella persona que realiza actividades y tareas con entusiasmo y con esfuerzo para conseguir sus cometidos.

Se retroalimenta:

El comportamiento de un individuo motivado genera interacción con el medio ambiente y con otros individuos que permiten una continua retroalimentación, y un constante ajuste a los diversos cambios que se generan en el entorno.

Motivación no es Presión:

En el ámbito del trabajo, sobre todo, existe una diferencia muy grande entre motivación y presión; de hecho, que un supervisor eficaz, debe buscar que el personal a su cargo sienta la menor presión posible y por el contrario eleve su nivel de motivación y compromiso.

2.2.3 Clima Organizacional

El Clima organizacional comprende una serie de condiciones que se encuentran en el ámbito laboral, y constituye un escenario que regula el comportamiento de los miembros de la organización. Estas diversas condiciones son asimiladas y percibidas por el personal de una forma determinante e influyen en el desarrollo de su trabajo. En virtud a lo que representa conocer e identificar el estado del clima organizacional en las empresas, se hace necesario su estudio de manera periódica y constante. (VASQUEZ, 2013, pág. 39)

En consecuencia el clima laboral resulta clave en la motivación de los colaboradores de toda empresa. Las dimensiones o variables que la componen generan un ambiente en el cual se desenvuelven los miembros de la organización. Si estas condiciones son buenas el clima también lo será y esto

ayudará para que los trabajadores se sientan más entusiasmados y comprometidos al momento de desarrollar sus funciones.

El autor plantea la idea que si bien es cierto que las empresas son las responsables de incorporar determinadas condiciones o variables en el ambiente laboral, también es cierto que le corresponde al personal adaptarse a ese ambiente. Para ello el clima laboral debe proveer a los trabajadores condiciones que sean capaces de satisfacer sus diversas necesidades, lo que garantizará una mejor motivación laboral. Dentro de este contexto se deben considerar los siguientes componentes:

- A. El sentir del trabajador, es decir, qué impresión le causa cada uno de los factores que vienen condicionando el ambiente laboral de la empresa y como esta impresión le afecta en actitud para el trabajo.
- B. Como se encuentran estructurados u organizados los diversos departamentos en que está dividida la empresa.
- C. El manejo de los intereses y metas personales como factor de mejora de la motivación del personal.
- D. La forma como se gestiona la influencia, la autoridad, así como, las directrices.
- E. El diseño de la organización y sus implicancias en toda la pirámide jerárquica.
- F. Los diversos procesos involucrados en la gestión de personas que desarrolla la organización. (NANCY, 2015, págs. 29,30)

2.2.4 Características del Clima Organizacional

Según Salom, el clima organizacional se refiere al sentir que experimentan los empleados en sus empresas; el cual presenta un conjunto de características como las siguientes:

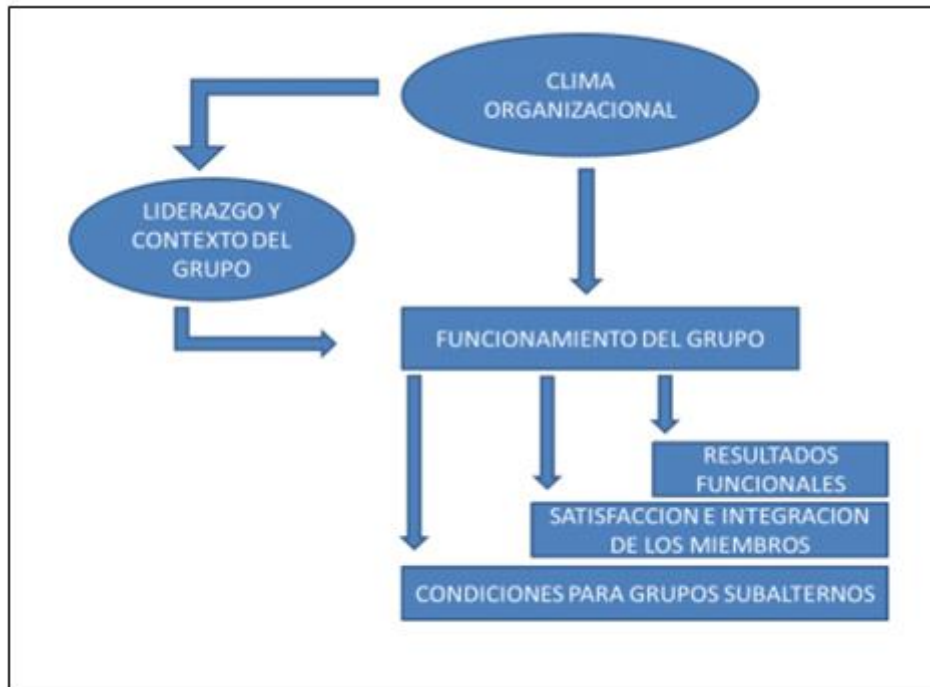
- A. Presenta cierta estabilidad en el tiempo que puede verse alterada por una serie de razones contingenciales o producida por los cambios que se generan en el entorno.
- B. Ejerce una gran influencia en la conducta de los trabajadores y por tanto condiciona su desempeño y la forma como la alta gerencia desarrolla su trabajo, asimismo, incide en cierto modo en los resultados que alcanza la empresa.
- C. Guarda una relación directa con el grado y tipo de compromiso que desarrollan los empleados, así como, el nivel de identificación que alcanzan con la empresa, su unidad y su puesto de trabajo.
- D. En cierto modo el clima laboral se ve afectado por la forma como actúan los trabajadores dentro de la organización, es decir, por sus conductas por sus actitudes que hacen que el clima se torne de una manera amable o no.
- E. También es influenciado por factores organizacionales como planes operativos y estratégicos y todo lo que se refiere a la gestión de recursos humanos que tenga implementado la empresa.
- F. Presenta una relación directa con los altos índices de ausentismo y rotación así como de insatisfacción laboral. Aunque muchas veces resulte muy difícil mejorar esta situación, lo ideal es identificar primero cuales son las variables del clima que están incidiendo para que se generen estos problemas. (NANCY, 2015, págs. 30,31)

Modelos de Clima Organizacional

A) Modelo de sistemas de funcionamiento organizacional propuesto por katz y kahn.

Este modelo vincula la importancia que ejerce el líder en los grupos de trabajo de toda empresa. El líder al cumplir un rol de representante en cada unidad orgánica, desarrolla una labor de enlace con el resto de unidades y líderes de la organización. El empuje y motivación que impregne el líder en sus subordinados determinarán los resultados, el ánimo de los trabajadores y la forma como se deben gestionar los grupos de trabajo.

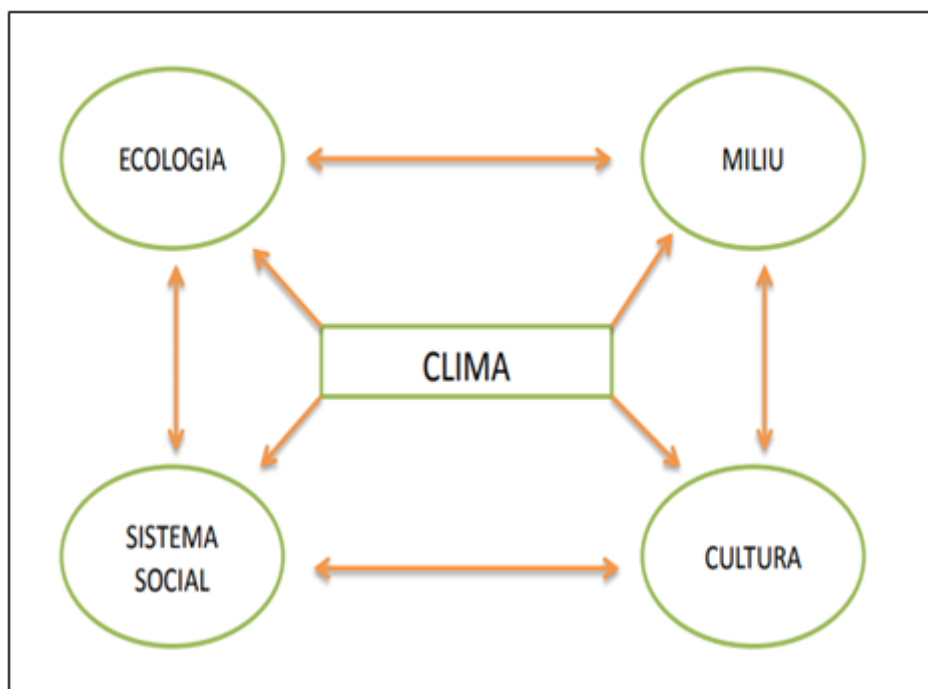
Figura 1: Modelo katz y kahn.



Fuente: Modelo de sistemas de funcionamiento organizacional katz y kahn.

B) Modelo Anderson.

Tomando como referencia el modelo de Tagiuri, establece un diseño interactivo, que pone relieve en las dimensiones del ambiente y su relación con el clima, que está basado en la teoría de sistemas.

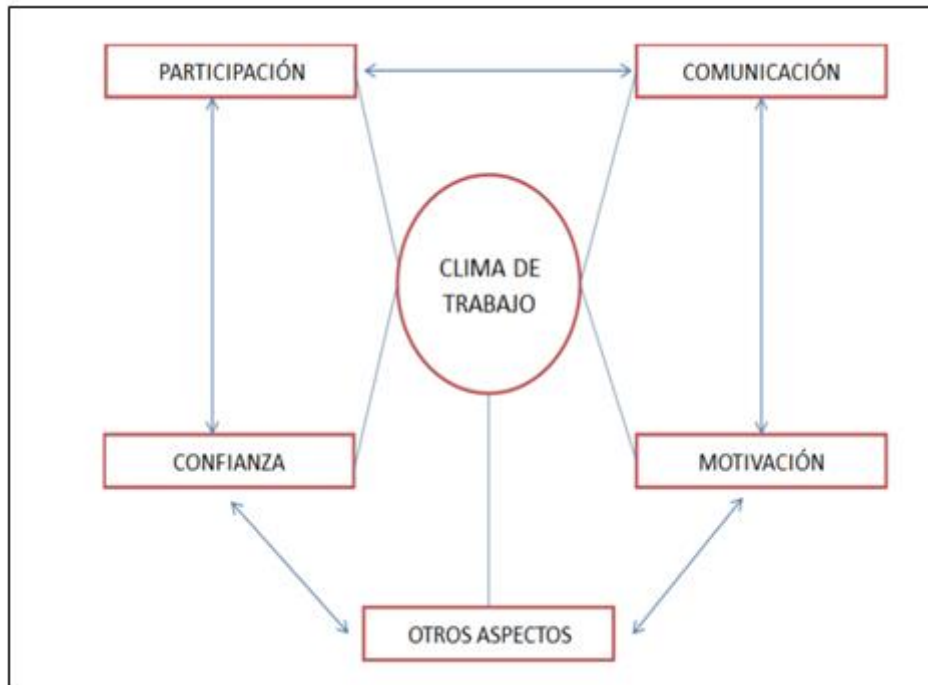
Figura 2: Modelo Anderson

Fuente: Modelo Anderson

**C) Modelo de clima organizacional visto desde la perspectiva de sistemas.
(Universidad de Alcalá de Henares)**

Es muy similar al modelo de Anderson en cuanto a las dimensiones que propone, sin embargo, el concepto que le confiere a estas variables son diferentes, por lo que no se puede considerar que sea una copia.

Figura 3: Universidad de Alcalá de Henares



Fuente: Modelo Universidad de Alcalá de Henares

(RODRIGUEZ, 2013, págs. 29-31)

Tipos de clima laboral:

Clima de tipo autoritario

Autoritarismo de tipo explotador: En este tipo de clima existe un estilo de liderazgo autocrático. No se delega el poder de las decisiones, por el contrario, casi todas las decisiones se toman en la cúspide de la organización. Existe una falta de fluidez entre jefes y colaboradores en lo que a relaciones se refiere. Tampoco se generan políticas, ni mucho menos programas que permitan incentivar el trabajo de los empleados mediante el premio al buen desempeño.

Autoritarismo Paternalista: El nivel de autoritarismo que presenta este tipo de clima es menos radical que el tipo explotador; que se ve reflejado mediante una mejor relación entre jefes y subordinados, donde el trabajador se siente protegido por sus autoridades. La motivación que ejercen los líderes sobre sus empleados está basada en premios y castigos. La empresa muestra su preocupación sobre las necesidades sociales de aquellos empleados que se encuentren alineados a las políticas y reglas de la organización.

Quizá la característica más importante de este tipo de clima es el clima de confianza que reina entre los miembros de la organización, desde las más altas autoridades a los empleados que cumplen funciones más simples, sin perjuicio del esquema autoritario y de poder ejercido por la cúspide de la organización.

Clima de tipo participativo Consultivo

En este tipo de clima se produce un adecuado estado de confianza entre supervisores y colaboradores, lo que se refleja en las acciones de delegación que se practican. La comunicación fluida y las buenas relaciones interpersonales también forman parte del buen estado de confianza. Además, existe una marcada inclinación a la desconcentración de los procesos decisorios, donde los empleados de los diferentes niveles jerárquicos de la organización, realizan sus funciones con un buen nivel de libertad y autonomía. Los mecanismos de autocontrol son los que priman en este tipo de clima, donde los jefes realizan una supervisión más relajada y específica. (RAMIREZ, 2015, págs. 9-10)

2.2.5 Dimensiones del Clima Organizacional

Se afirma que existen 6 dimensiones las cuales son:

- 1) **Flexibilidad:** Refleja el nivel o grado que tiene una organización para adaptarse a los diversos cambios que demanda el entorno. Esto depende

de cuan flexibles son sus políticas y normas y como estas son percibidas por los miembros de la empresa.

- 2) **Responsabilidad:** Refleja la medida en que los miembros de la organización sienten autonomía en su trabajo y que pueden desenvolverse con independencia, dominio, y autocontrol en el desempeño de sus funciones. Lo que da lugar a que se sientan responsables de los resultados que consiguen.
- 3) **Estándares:** Es la percepción que tienen los trabajadores de la importancia que le confiere la empresa a los resultados de la evaluación del desempeño laboral. También se refleja en la sensación de desafío que experimenta el personal con los estándares establecidos por la organización.
- 4) **Recompensas:** Es la percepción que tienen los miembros de la organización sobre los reconocimientos e incentivos que realiza la empresa al desempeño laboral destacado.
- 5) **Claridad:** Es la idea que se forman los trabajadores acerca de los planes, objetivos, carga laboral y procesos, y si estos aspectos se encuentran definidos de manera clara, y si ello, permite que todos en la organización sepan cual es el rol y función que deben cumplir para que se logren las metas de la empresa.
- 6) **Espíritu de Equipo:** Tiene que ver con el sentido de pertenencia que experimentan los trabajadores con respecto a la empresa en que laboran y que la suma de sus aportes y esfuerzos están encaminados hacia una misma dirección.

El conjunto de las dimensiones mencionadas se constituye en un instrumento de análisis que sirve para elaborar un diagnóstico del clima organizacional. Este resultado permite identificar cuáles son los factores o variables que inciden de manera más significativa en el clima, así como, diseñar los correctivos que sean necesarios para mejorar el escenario laboral de la empresa, haciendo que los trabajadores cambian la percepción que tienen sobre ciertos elementos y

condiciones de la organización que no responden a sus necesidades. (RIVADENEIRA, 2015, págs. 26-27)

2.2.6 Cultura Organizacional

Nace de la filosofía de los principales líderes de la organización, que se refleja principalmente en los valores y principios institucionales, así como, en las políticas, directrices y demás normas que regulan el comportamiento organizacional en sus tres niveles. Los principales personajes que dirigen las organizaciones, muchas veces, no son conscientes de la gran influencia que ejercen en la constitución la cultura organizacional de sus empresas. Al ser la cultura organizacional un patrimonio inmaterial que no se puede tocar, resulta clave poder estudiarla a profundidad, ya que, a pesar de ser intangible tiene un gran impacto y repercusión en todo el quehacer de la empresa. La cultura organizacional es el elemento interno más importante para definir la estrategia de toda empresa. (QUINO, 2015, págs. 24,25)

Tipos de cultura organizacional:

Según Hellriegel y Slucum, describe las siguientes:

Cultura Burocrática: Este tipo de cultura se refleja en la excesiva normatividad en sus procesos, donde las decisiones y resolución de problemas de diversa índole, se tornan lentos. Además, da lugar a una organización sumamente formal donde prima la concentración del poder en la cúspide. Las principales funciones de los jefes y gerentes es hacer cumplir las normas institucionales y coordinar las actividades establecidas por la empresa.

Cultura del Clan: En este tipo de cultura prima las buenas relaciones interpersonales, que se producen a través de un sistemático proceso de socialización, donde se pueden resaltar los valores de tradición, lealtad y compromiso, que no están condicionados por el sueldo que reciben los miembros de la organización, pero si por el aporte que realizan con el resultado de sus

trabajos. Los empleados más antiguos se encargan de transmitir y contagiar de la cultura a los nuevos miembros de la organización.

Las organizaciones que poseen este tipo de cultura valoran su historia y sus orígenes, lo que queda materializado mediante documentos escritos y rituales que suelen practicar. Los trabajadores presentan un estilo de comportamiento y de actitudes que los identifican como miembros de la organización, así como un sentimiento de pertenencia que los hace sentir orgullosos de la empresa donde trabajan; y además, son conscientes que la suma de sus esfuerzos de trabajo están encaminados hacia una misma dirección.

Cultura Emprendedora: este tipo de cultura generalmente es asumido por pequeñas a medianas empresas que ambicionan crecer de manera rápida y solvente, caracterizadas por asumir riesgos, así como, valorar y practicar la creatividad e imprimir gran dinamismo a sus organizaciones. Es una cultura flexible a los cambios, pero sobre todas las cosas, es una cultura que está en una búsqueda constante de producir cambios innovadores para que la empresa se sitúe un paso delante de la competencia.

Cultura de Mercado: Es una cultura que se caracteriza por orientar sus esfuerzos a la satisfacción de sus clientes y al crecimiento empresarial: Tiene como uno de sus principales nortes la búsqueda de resultados económicos y financieros, mediante el continuo crecimiento de sus ventas. Dentro de este contexto la organización que adopta la cultura de mercado, desarrolla altos niveles de competitividad, para lo cual exige a sus colaboradores considerables metas de desempeño, brindándoles remuneraciones justas y equitativas; que son acompañadas de un sistema de recompensa que premia a los empleados que obtienen mejores niveles de desempeño.

Esta cultura también se caracteriza por una relación contractual a corto plazo, pero de carácter renovable condicionado al desempeño del empleado por un lado, y por otro, al cumplimiento de las obligaciones laborales del empleador. Los

contratos de trabajo generalmente se suscriben por un año, en virtud que la organización, que asume este tipo de cultura, sustenta su filosofía en el mercado y le otorga mayor valor al desempeño del trabajador, dentro de un contexto de independencia, por lo que poco o nada le interesa promover el sentido de pertenencia entre sus empleados. (MAGALY, 2016, págs. 33-35)

Factores que influyen en la Cultura Organizacional:

Son muchos los factores que influyen en la formación de la cultura organizacional de las empresas. Si bien es cierto, que para fines académicos se han desarrollado diversas clasificaciones y tipos de cultura, también es cierto que cada organización va a tener una cultura única e irrepetible que no es igual a ninguna otra; de allí la importancia que tiene conocer los factores internos y externos que influyen en la formación de todo tipo de cultura organizacional.

Busto sostiene que existen factores externos e internos que inciden en el comportamiento general de los trabajadores y además forman parte importante del ambiente en que la organización se desarrolla. Estas variables internas y externas son percibidas por los miembros de la organización e influyen en cierta medida sobre sus rendimientos.

Toda cultura organizacional va a tener una gran incidencia en las actitudes y en el comportamiento general de los trabajadores, así como en el desempeño laboral que alcanzan. Tanto los factores internos como externos de la organización definen la cultura y a su vez la cultura tiene una gran repercusión en el comportamiento general de la empresa: a nivel individual, grupal y sistémico. Otra forma de clasificar a los factores organizacionales son: factores tangibles y factores intangibles.

Los Factores Tangibles, se refieren a aquellas condiciones de carácter material o evidente que presenta cada empresa, cuya incidencia en la organización se

puede estudiar y medir. Para las organizaciones resulta clave poder identificar el grado de influencia de cada uno de estos factores tangibles, como los que señalan a continuación.

Gerencia Administrativa: Caligiore, refiere que quienes asumen el rol de liderar esta gerencia, tienen la importante labor de hacer cumplir las políticas y las normas de la empresa, que deben ser acatadas por todos los miembros de la organización.

Miembros de la institución: Los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos según la estructura particular de cada empresa, deben asumir funciones que han sido diseñadas de manera formal y documental.

Formación de Grupos de Trabajo: Los grupos de trabajo están representados por las unidades orgánicas y estas unidades son componentes de adecuación constante a las necesidades internas y externas de la organización. La maduración y la aplicación de técnicas adecuadas pueden llevar al grupo de trabajo a constituirse en equipo de trabajo.

Funciones y responsabilidades: Las funciones y responsabilidades que son asignadas a los trabajadores son factores que caracterizan a la cultura y a su vez condicionan el tipo de clima organizacional en que se desenvuelven los trabajadores.

Remuneración: Chiavenato nos indica que “la palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de persona en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización”.

Las personas se emplean para obtener un beneficio dinerario o de otra índole; pero lo cierto es que a todo trabajador se le otorga una compensación por el

esfuerzo y contribución que realiza a los objetivos de la organización. Y desde la perspectiva de la empresa, la empresa estructura o diseña compensaciones con la idea que a los trabajadores que participan en la organización se les otorgará una remuneración por la contribución que realizan a las metas institucionales.

Cuando los trabajadores participan en las empresas se cifran la esperanza de recibir determinadas condiciones que satisfagan sus necesidades personales y laborales a cambio de los resultados que se les exige. Son además conscientes que las ganas y dedicación que le imprimen a sus labores, les permitirá conseguir no solo los objetivos de la organización, sino también, reconocimientos para ellos; lo que significa que el compromiso que adquieren con la organización se encuentra relacionado con el tipo de respuesta que reciben por su esfuerzo de trabajo.

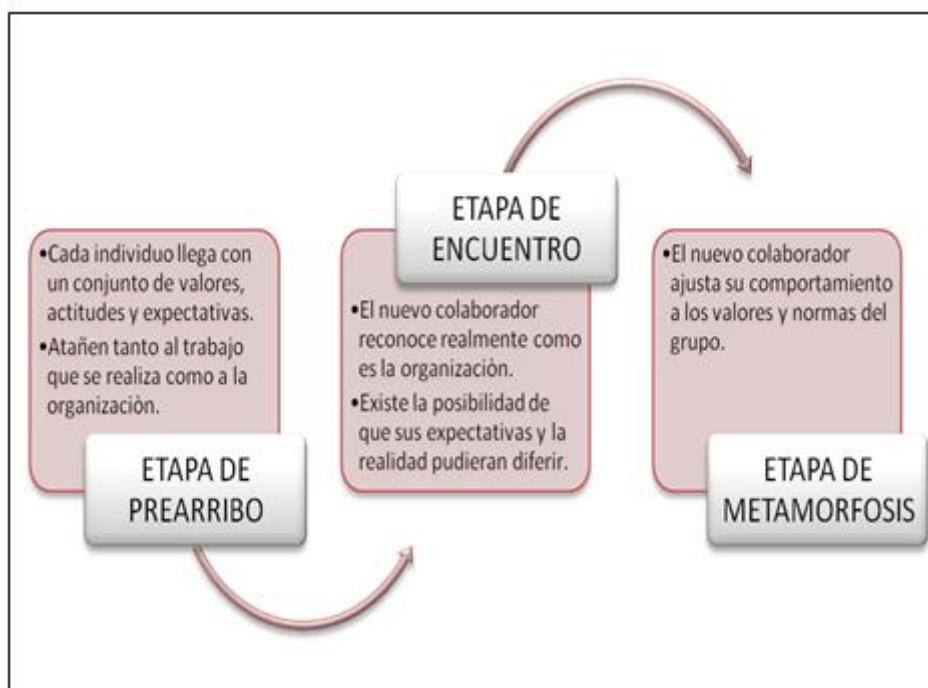
Símbolos Materiales: Son aquellos aspectos importantes que forman parte del ambiente físico de la organización, que determinan la igualdad o la diferencia del nivel jerárquico de las personas dentro de la empresa. Asimismo están considerados dentro de los símbolos materiales la vestimenta y condiciones particulares que reciben los miembros de la organización en los diferentes niveles jerárquicos, lo que está relacionado con el rol y el comportamiento general que asumen.

Los Factores Intangibles: No se pueden percibir a través de los sentidos pero si se pueden sentir sus efectos. Son aquellos aspectos inmateriales que condicionan el comportamiento de los empleados. Las creencias, principios, valores, entre otros aspectos inmateriales, forjados consciente o inconscientemente en la organización, forman parte de los factores intangibles.

Algunas de sus características son:

Socialización: En términos generales, viene a ser el proceso mediante el cual un individuo se va adaptando progresivamente a determinado contexto social, cultural y organizacional. Este contexto condiciona en cierta medida su manera de pensar, sus actitudes y su conducta. Según lo que refiere SCHEIN, socialización es el proceso mediante el cual la persona asimila las normas y principios de la organización, e identifica cuales son los aspectos más importantes de la misma. Dentro de las organizaciones se pueden observar las etapas que considera la figura 4, que a continuación se presenta.

Figura 4: Etapas de Socialización Organizacional



Fuente: Adelina y Yris, 2015

Ideología de la institución: Hall, sostiene que viene a ser el conjunto de ideas ordenadas de manera coherente, que permite guiar a los grupos sociales. La ideología, al ser intangible solo se puede observar mediante el lenguaje y guarda una estrecha relación con los conceptos y las imágenes del pensamiento que los miembros de la institución poseen. Viene a ser el hilo conector sobre el cual se construyen los grupos sociales, y es la base sobre la cual configuran su cultura estos grupos sociales.

Valores Institucionales: Un valor es representado por el grado de importancia que tiene una cualidad para un individuo o grupo social. A nivel social los valores están vinculados al comportamiento ideal de las personas que forman parte de un grupo. Dentro de los valores más reconocidos tenemos los siguientes:

- **Solidaridad:** Es el sentimiento y disposición que demuestran las personas al entregar con entusiasmo y esfuerzo su cuota de colaboración para conseguir los grandes objetivos y retos institucionales.
- **Lealtad:** Muestra lo consecuente que son las personas con los principios de la organización, y se sustenta en la ideología de servicio a los demás.
- **Compromiso:** Se define por la capacidad que poseen las personas para asumir un comportamiento destinado a conseguir las metas organizacionales.
- **Responsabilidad:** Cualidad que representa el cumplimiento del rol y la función que se asume. En el campo organizacional se manifiesta mediante el cumplimiento de la misión institucional por medio del desempeño y resultado oportuno.
- **Honestidad:** Es actuar con coherencia a los principios humanos fundamentales y pone en relieve la capacidad ética de las personas que la practican.
- **Respeto:** Es poner en consideración la valía humana de las demás personas. Es reconocer que todos merecemos el mismo buen trato y aceptación.

Normas: Son las pautas de dirección que deben seguir los miembros y los equipos de la organización y que están relacionadas con el cumplimiento de las tareas y los resultados del trabajo. Según Durkheim son las directrices que regulan el comportamiento, los roles y las funciones que asumen las personas. En un contexto social forman parte de la moral de

los individuos ya que regulan sus acciones dentro del ámbito de lo bueno o malo.

Ritos y ceremonias de la institución: Estos aspectos culturales son instrumentados mediante diversas, actividades, procesos o sistemas que buscan cumplir determinados propósitos laborales y organizacionales, como por ejemplo en la inducción, en los incentivos por buen desempeño, etc. Según Durkheim son las formas en que se implementan y demuestran los valores de la organización.

Los ritos organizacionales más comunes son:

- Ritos de pasaje: viene a ser una especie de adaptación al pasar de un cargo de trabajo a otro, con el propósito que la adecuación se haga más sencilla.
- Ritos de Degradación: Tiene por propósito llamar la atención sobre el incumplimiento de las reglas de la organización. Este tipo de rito se producen en actos públicos que generen correctivos desde la práctica del castigo social.
- Ritos de Refuerzo: Lleva este nombre porque tiene el propósito de reforzar individual y socialmente el comportamiento positivo de las personas que integran un grupo de trabajo u organización, lo que también eleva su nivel de motivación.
- Ritos de Renovación: Cumple con el propósito de mejorar la estructura y las funciones de la empresa, así como comunicar que “se está haciendo algo con los problemas”, dando cuenta que se están atendiendo las situaciones críticas de la organización
- Ritos de reducción de conflictos: Se realizan con la finalidad de atenuar o eliminar el número de conflictos en la organización. También están relacionados al manejo de los conflictos para brindarle una solución productiva.

- Ritos de Integración: Se producen mediante la celebración de fechas importantes en el calendario de la organización, donde también se suman fechas de carácter nacional o regional.

Historias y Mitos: Las historias son relatos repetitivos de hechos que ocurrieron realmente y que han quedado marcados de manera significativa en la organización, de modo tal, que han pasado a formar parte de la cultura de la empresa. En cambio los mitos son relatos también repetitivos pero a diferencia de las historias, no se tiene certeza que hayan ocurrido. A continuación se presentan ciertas características que aparecen en las historias:

- Ellas son concretas.
- Ellas son de conocimiento común entre todos.
- Las personas creen en las historias.
- Ellas son una especie de contrato social en la organización.

En general las historia y los mitos forman parte de la cultura de la empresa y por tanto tienen una gran repercusión en el comportamiento de los individuos de los grupos de trabajo y de toda la organización. Lo cierto es que ambas reflejan los valores institucionales y lo que se busca con las historias y mitos es que los miembros de la organización se identifiquen con cada uno de ellos. (ADELINA & YRIS, 2015, págs. 24-32)

Clasificación de la cultura Organizacional:

Según Robbins, existen dos tipos de culturas: fuerte y débil. Se dice que una cultura es fuerte cuando los valores principales de la organización son asimilados compartidos y practicados con disposición y entusiasmo por todos sus miembros. En cambio es débil cuando estos mismos valores institucionales no han sido aceptados ni mucho menos practicados por buena parte de los miembros de la empresa. Las culturas débiles e caracterizan por lo siguiente:

- Control rígido sobre los subordinados y poca autonomía para realizar sus funciones.
- El trabajo tiende a ser burocrático, es decir, que los procesos y las actividades se encuentran altamente regulados, lo que hace lento conseguir los resultados.
- La empresa se encuentra orientada a los resultados de la producción y en cambio muestra poca atención en su personal.
- Pobre identificación institucional, sin embargo, si existe identificación de los trabajadores con sus grupos de trabajo.
- Se pierde la atención al desempeño del personal y por el contrario se valora y premia el esfuerzo y la colaboración.
- No se saben manejar los conflictos de manera positiva ni mucho menos constructiva. O no se resuelven o se resuelven de forma inadecuada.
- Se estimulan poco tanto la indicativa como la creatividad.

Se puede decir que la cultura débil es una cultura limitante para el trabajador, ya que no le permite, ni mucho menos, le otorga posibilidades de crecimiento y desarrollo en la empresa. Ante la carencia de autonomía, y la supervisión rígida, que se practican en la empresa, los trabajadores sienten que están obstaculizando su trabajo, por lo que hacen sentir su malestar de manera implícita o explícita. La fuerte orientación a la producción que desarrollan las culturas débiles, frente a la falta de interés de la empresa por el personal, genera muchos problemas colaterales, que finalmente agrava la situación de la empresa en muchos aspectos, incluyendo los malos resultados económicos. Generalmente en esta cultura se desencadenan problemas de alto índices de ausentismo y rotación del personal.

En cambio, al tipo de cultura fuerte le caracterizan otros aspectos los cuales son:

- El control del trabajo hacia el supervisado es más relajado, lo que hace que desarrolle su trabajo con mayor autonomía.

- Existe mucho menos formalización de los procesos que en las culturas débiles y los cargos se van adecuando a las necesidades, por tanto son moldeables.
- La empresa le confiere una gran importancia y apoyo al personal, debido a que considera que es clave para los resultados de organización.
- Existe un gran sentido de pertenencia de parte de los trabajadores.
- Las políticas de ascensos y promociones están basados en criterios de mérito y justicia, es decir, se asciende a los trabajadores que según su desempeño lo merecen.
- Los conflictos son gestionados para encontrar soluciones viables pero a la vez productivas y creativas.
- Se tiene como valor importante el desafío, retando al talento de los trabajadores para que desarrollen aportes creativos e innovadores.

Mediante esta cultura los trabajadores experimentan autonomía en el desarrollo de sus funciones, en parte se sienten, como si fuesen ellos mismos sus propios jefes; lo que eleva el nivel de compromiso y responsabilidad laboral. Las promociones y remuneraciones están basadas por criterios de justicia y equidad, lo que genera por un lado un clima de paz y aceptación, y por otro lado, eleva el nivel de entusiasmo y esfuerzo en el trabajo de todos los miembros de la organización, debido a que se motivan a mejorar constantemente sus propios rendimientos, lo que beneficia no solo a ellos como trabajadores sino a toda la empresa.

2.2.7 Dimensiones de la Cultura Organizacional

COMPROMISO CON LA VISION:

Se desarrolla a partir de un conjunto de políticas y estrategias que aplica la gerencia en busca del involucramiento del trabajador; donde la visión se convierte en esa gran meta que todos los miembros de la organización deben apoyar con el eficaz aporte de su trabajo, y con la cual deben sentirse totalmente identificados.

La visión es donde se concentran los grandes objetivos y metas que la organización aspira a conseguir en el futuro, es el escenario ideal de competencia y éxito al que quieren llegar las empresas a corto, mediano y largo plazo, para lo cual es fundamental que todos los miembros de la organización estén debidamente comprometidos y alineados.

Existe una correlación entre la visión compartida y el nivel de identificación y compromiso que experimentan los trabajadores. Esta relación permite que los trabajadores sientan la empresa como suya y sus esfuerzos de trabajo sean dirigidos a la consecución de la visión institucional. Para que se logre este compromiso es necesario primero identificar el nivel de actitud y competencias laborales del personal, para luego, iniciar un proceso de mejoramiento, que permita unir compromiso más eficacia y así poder obtener resultados productivos en el trabajo.

La finalidad de la visión es tener un norte claro hacia dónde dirigir los esfuerzos y como administrar los recursos de la organización. Contribuye a responder de manera asertiva a los diferentes momentos de la empresa, así como a la forma correcta de anticiparse a los cambios del entorno, para lo cual es fundamental que la empresa construya una misión y visión que respondan a sus reales necesidades, teniendo en cuenta cinco aspectos claves, como son: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.

Cuando se construye la misión y visión de una empresa, es importante responder: ¿Cuál va a ser el público objetivo?, ¿Qué tipo de necesidad se va a satisfacer del mercado?, ¿y cómo se va a satisfacer esa necesidad?, las respuestas a estas preguntas no solo deben involucrar atender el presente, sino también las necesidades futuras de los clientes.

Como conclusión, se puede sostener: para que una organización tenga éxito en sus operaciones y resultados debe contar con empleados sumamente comprometidos y capaces; que estén alineados a la misión y visión de la

empresa. De nada sirve tener trabajadores comprometidos si es que estos no reúnen las competencias adecuadas para realizar sus funciones, de igual manera no sirve de mucho si tenemos trabajadores que son capaces y no cuentan con el nivel de compromiso que requiere la organización; por ello, es fundamental que el personal tenga incorporado el binomio: Compromiso y Competencia.

TRABAJA EN EQUIPO

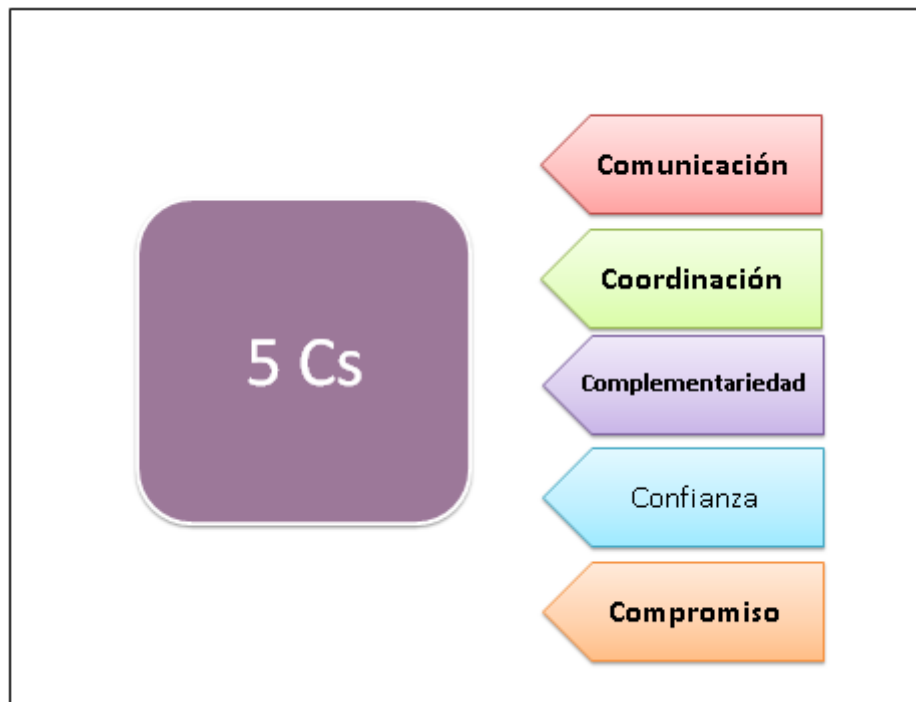
Muchos, y en ello se pueden incluir personas, especialistas y organizaciones, consideran que trabajar en equipo es un enfoque de gestión que permite a las empresas mejorar sus rendimientos y sus resultados, pero lo cierto es que más que eso, el trabajo en equipo es sobre todo una mística, es una cultura puesta al servicio de las empresas, para conseguir los grandes propósitos que se trazan.

Originalmente el trabajo en equipo solo se aplicaba para cumplir con propósitos especiales o retos que la empresa necesitaba enfrentar, que según la estructura de la organización no podían enfrentar, para lo cual requerían equipos que se formaban a partir de esta necesidad, por ejemplo: crear una nueva marca, abrir una nueva sucursal, desarrollar una nueva línea de productos, etc. Bajo el enfoque de trabajo en equipo se busca contar con elementos humanos de diversas especialidades, de modo tal, que complementen sus conocimientos y experiencia, otra particularidad, de estos equipos de trabajo, que solo duraban hasta el momento que se conseguía la meta u objetivo, lo que quiere decir que tenían una fecha límite de duración. La responsabilidad compartida, la fluidez en la coordinación y comunicación son otros aspectos a destacar dentro del trabajo en equipo. Sin embargo, últimamente se ha ampliado la utilidad del enfoque, ahora cuando se habla de trabajo en equipo también incluye, a aquellos grupos de trabajo que aprenden a trabajar en equipo.

EL TRABAJO EN EQUIPO SE BASA EN LAS 5C:

- 1) Complementariedad: Los integrantes del equipo deben reunir necesariamente especialidades diferentes para que estas puedan complementarse para conseguir el propósito.
- 2) Coordinación: El conjunto de especialistas, a cargo de un líder, desarrollan relaciones y comunicación a partir del rol y las funciones que cada uno de ellos asumen. En base a ello se generan coordinaciones muy fluidas y productivas.
- 3) Comunicación: Dentro del ámbito de las coordinaciones de trabajo y de gabinete, el trabajo en equipo exige de sus miembros una comunicación fluida y asertiva.
- 4) Confianza: Sin duda, dentro de un contexto de comunicación fluida y transparente, se debe generar un clima de confianza entre los miembros del equipo. Con este clima de confianza se deja de lado el protagonismo personal y los integrantes buscar unir esfuerzos hacia la consecución de los objetivos del proyecto.
- 5) Compromiso: En virtud que los equipos son formados a partir de una adecuada selección, sus miembros deben ser elegidos a partir de ciertas condiciones humanas particulares que exige el trabajo en equipo, donde el compromiso es una característica que deben poseer todos sus integrantes.

Figura 5: Las 5 Cs del trabajo en equipo



Fuente: elaboración propia

RELACIONES INTERPERSONALES:

Es la forma como los seres humanos se relacionan o hacen contacto con otros seres humanos. Sin embargo a nivel formal las naciones y las organizaciones regulan las interrelaciones humanas a partir de leyes y normas de conducta. Para que las personas alcancen un nivel óptimo de relación es necesario que se produzca comunicación entre ellos. Unos a otros compartimos información y conocimientos que siempre van en doble sentido. Dentro de un ámbito académico tradicional por ejemplo, un profesor enseña, informa y nutre de conocimientos a sus alumnos, pero también el profesor recibe información y conocimientos de parte de los alumnos; en el campo laboral u organizacional, los jefes instruyen, ordenan y orientan a sus colaboradores; en ambos ejemplos las personas se están relacionando a partir de la comunicación.

Es importante dentro de un proceso de comunicación que las personas dominen y utilicen los mismos códigos de lenguaje, si esto no sucede, lamentablemente la comunicación se verá bloqueada. Para todo tipo de organización es importante desarrollar buenos procesos de comunicación, base fundamental para el buen

entendimiento de las personas que laboran y así puedan desarrollar relaciones funcionales adecuadas y coordinaciones de trabajo productivas. Los especialistas en relaciones humanas consideran que la comunicación -tan importante en el desarrollo de la competencia social-, debe estar acompañada de cualidades emocionales para enfrentar la relación con todo tipo de personas.

Hoy en día la comunicación debe entenderse en toda su magnitud y con todas sus variantes; con la llegada de internet y las redes sociales, se ha potenciado las posibilidades de comunicación humana, sin que esto quiera decir que se ha mejorado la calidad de la comunicación que sostenemos ahora las personas. Las últimas generaciones prefieren usar los medios de comunicación virtual, dejando a un segundo plano la comunicación presencial. Algunos piensan que esto es negativo, es decir, que esta forma de comunicarse no es la más adecuada, mientras que otros, que intentan ser más objetivos opinan que solo se trata de una nueva forma de comunicarse y que no resta sino más bien, que se suma a las formas tradicionales. Lo importante radica es saber utilizar eficazmente tanto los medios tradicionales como los medios modernos de comunicación en favor de la sociedad y las organizaciones.

CALIDAD DE VIDA LABORAL:

Según Martínez, la calidad de vida laboral está relacionada al nivel de satisfacción y bienestar que experimentan los trabajadores de una organización. Se refiere también a la forma como influye en el ánimo y en la conducta laboral que desarrollan los miembros de una organización y que condiciona sin duda el desempeño en el trabajo, como una de las variables importantes dentro del comportamiento organizacional. (FRITAS, 2014, págs. 56-61)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

Para Zúñiga (2008), los jefes deben propiciar relaciones interpersonales adecuadas, buscando que sus colaboradores asuman una actitud positiva,

basada en una comunicación fluida y transparente de confianza, para generar un clima de confianza que resulta tan importante para el logro de los objetivos institucionales.

Según Sayago (2008), la comunicación en las organizaciones es el eje central de las relaciones funcionales, entre jefes y subordinados, entre pares del mismo departamento y unidad, pares de otras áreas funcionales, así como, con los clientes internos y externos. En síntesis la comunicación genera espacios de acuerdos y de trabajo en conjunto.

La comunicación organizacional es fundamental debido a que no se puede realizar ninguna actividad operativa o productiva, sino existe un mínimo de comunicación para enlazar esfuerzos y tareas sería imposible obtener resultados en las empresas. Para los directivos es clave que exista una buena comunicación porque es la única forma de sacar adelante las funciones del proceso administrativo.

En realidad la comunicación organizacional es importante para todas y cada una de las labores que se desarrollan en la empresa; está presente en los procesos de marketing, de recursos humanos, de comercialización, de liderazgo, en los planes o programas destinados a premiar a los trabajadores más destacados, en la motivación que propician los jefes a los subordinados, y desde luego en muchas otras acciones que involucran el contacto o relación entre personas. (HUMBERTO & MILAGRO, 2015, págs. 37,38)

DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

En la comunicación organizacional se pueden identificar tres tipos de dimensiones que a continuación se detallan:

1) COMUNICACIÓN INTERNA

Andrade, refiere que viene a ser una serie de actividades que genera la empresa para estimular el nacimiento y permanencia de adecuadas relaciones entre los miembros de la organización. La comunicación organizacional interna permite que los trabajadores se mantengan informados y alineados a las metas institucionales.

Asegurar una buena comunicación interna multiplica las posibilidades de identificación y sentido de pertenencia de los trabajadores, lo que además garantiza que se encuentren dispuestos a luchar para alcanzar la misión y visión de la empresa.

Por otro lado, Kreps sostiene que es “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”, y debe ser además “fluida, motivante, estimulante y eficaz en sí misma, y está orientada a la calidad en función del cliente”, por lo que su cometido debe guardar una relación con las metas institucionales y con los planes de la empresa.

2) COMUNICACIÓN EXTERNA

Hernández, considera que “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”, es decir, que la comunicación externa es el vehículo que se encarga de proyectar la imagen de la organización y le confiere un sello distintivo que es percibido por los clientes

Mientras que para Zelko y Dance, la comunicación externa está vinculada a las relaciones públicas, ventas y publicidad, que son actividades orientadas a los clientes, a través de las cuales es percibida la propuesta de valor de la empresa.

Entre tanto Lesikar comparte con Zelko y Dance la idea de las “comunicaciones internas-externas, pero le añade una tercera dimensión o tipo, las comunicaciones

personales (el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización)”.

3) COMUNICACIÓN PERSONAL

Forma parte de la función que realizan todos y cada uno de los miembros de la organización, por tanto es una tarea compartida. Algunos lo harán desde posiciones jerárquicas más altas y otros desde funciones más simples, pero igual de importante es la comunicación personal para todos los miembros de la organización.

Hoy en día el desarrollo de las habilidades comunicativas entre los empleados ha pasado a ser una preocupación de la gerencia, por lo que resulta clave para el crecimiento de la organización. Los procesos comunicacionales se desarrollan en diversos sentidos dentro de las empresas, es decir, se producen de manera ascendente, de manera descendente, de forma horizontal, y hacia los clientes internos y externos. (ALARCÓN, 2014, págs. 21-24)

2.3 Definición de la Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Son aquellos comportamientos laborales que desarrollan los miembros de la organización y permiten obtener resultados de trabajo óptimos. Un buen nivel de desempeño del personal genera ventajas competitivas para las empresas que se han preocupado por desarrollar una buena gestión de recursos humanos. (VARGAS, 2015)

Contenido de las fases de la Gestión de desempeño:

- Conceptualización: pasa por conocer el rendimiento ideal que debe cumplir cada trabajador según su puesto de trabajo.
- Desarrollo: se evalúa cuan cerca o lejos aún se encuentra el trabajador respecto al rendimiento propuesto.

- Implementación: Tradicionalmente se efectuaba mediante ciertos mecanismos de supervisión y evaluación de los jefes sobre sus subordinados, sin ningún tipo de control o participación del empleado, durante el proceso. En la actualidad esto ha cambiado, ahora se realiza a través de una evaluación es más amplia y profunda, donde existe una participación directa del subordinado.
- Retroalimentación: Se realiza durante y después del proceso de evaluación del desempeño, con el propósito que el empleado esté informado acerca de su rendimiento y que aspectos debe mejorar.
- Evaluación: Se realizan mediante una serie de criterios que responden a la necesidad de cada organización. La idea es comparar los resultados finales de los trabajos o funciones de los trabajadores frente a lo que les exige sus respectivos puestos de trabajo, y estos criterios pueden considerar que se evalúen en base a factores, objetivos o competencias.

Según Ruiz, la evaluación del desempeño tiene su relevancia en el monitoreo continuo de lo que hace el empleado y de los resultados que consigue. Con este sistema se garantiza que los resultados sean menos subjetivos, y deja abierta la posibilidad de corregir errores de diversa índole que se puedan ir presentando durante los procesos de evaluación, lo que contribuye al mejoramiento continuo del sistema. Asimismo, es fundamental que los jefes y supervisores del personal se encuentren compenetrados con el sistema de modo tal que se puedan conseguir los objetivos que persigue la gestión de recursos humanos con el desarrollo de la evaluación del desempeño. (NARVÁEZ, 2015, págs. 14,15)

2.3.1 Características del Desempeño Laboral

Un factor importante para que los trabajadores logren un buen desempeño laboral, es el clima organizacional que les ofrece la empresa a sus empleados. Ello teniendo en consideración que el clima laboral es la percepción que tienen los miembros de la organización respecto al escenario laboral en que se desenvuelven.

Chiavenato dice: considera que el clima laboral resulta clave para el nivel o grado de motivación que experimentan los empleados. La motivación para los miembros de la organización se refleja en el estado emocional y el entusiasmo que emplean para realizar su trabajo y que está condicionado por las percepciones que tienen acerca de diferentes condiciones de su empresa, que se encuentran directamente relacionados con la forma que sienten que son tratados.

BRUNET MENCIONA 3 MEDIDAS:

1) Medida múltiple de los atributos organizacionales:

El clima está constituido por una serie de características peculiares de la organización que la hacen diferente al resto. Además, estas características son dinámicas es decir que pueden ir cambiando progresivamente en el tiempo, según la naturaleza particular de cada empresa.

2) Medida perceptiva de los atributos individuales:

Esta referida al grado de satisfacción que causan en los empleados estas características o atributos de la organización; que está regido por elementos culturales como valores y principios que permiten a sus miembros experimentar, un estado de ánimo favorable o desfavorable, en el ambiente laboral que ofrece la empresa

3) Medida perceptiva de los atributos organizacionales:

Donde el clima se toma como una medida de la percepción de los atributos de una organización en su conjunto y de sus departamentos. Esta medida perceptiva se puede inferir de la forma como la empresa actúa con su personal y con su público objetivo.(PEREZ, 2014, págs. 13,14)

2.3.2 Incentivos

Propósito de los incentivos según Meyers (2004), señala que el diseño de los sistemas de incentivos debe iniciarse con una buena lista de metas y propósitos para que todos comprendan por qué se instituyen.

Las metas de un sistema de incentivos son los siguientes;

- Reducir costos, debe ser el primero y el de mayor importancia.
- Incrementar la productividad, producir más con menos.
- Aumentar las ganancias de los empleados.
- Fomentar la moral de los empleados.
- Mejorar las relaciones entre el sindicato y la gerencia.
- Reducir retrasos y tiempos de espera.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Hacer conciencia de movimientos y costos.
- Reducir la necesidad y la forma de la supervisión.

2.3.2.1 Clasificación de los Incentivos

Existen distintos tipos de incentivos laborales, por lo que algunos autores los clasifican de la siguiente manera;

- Según su naturaleza
- Económicos

Dessler (2009), sostiene que son compensaciones que se le otorga al personal cuyo rendimiento supera la cuota establecida. Frederick Taylor, en pleno siglo XIX, utilizó de manera frecuente el incentivo económico. Con esta forma de premiar el buen rendimiento laboral se introdujo un cambio significativo a las formas tradicionales. Hasta antes de Taylor, se les pagaba a los obreros que trabajaban al destajo, de manera poco proporcional e injusta, ya que no se reconocía el esfuerzo de los que desempeñaban un mejor trabajo que el resto.

Taylor introduce tres aportes importantes: primero, identificó que era necesario diseñar el trabajo, lo que implicaba desarrollar un análisis profundo de las condiciones y características que deben reunir los puestos de trabajo. Segundo, fue el principal precursor de la administración científica, cuyo planteamiento pone énfasis en el estudio de las prácticas de trabajo a través de la observación y el análisis. Tercero, introdujo la idea de los incentivos laborales, tal cual hoy la conocemos.

En conclusión los planes de incentivos no son otra cosa que mecanismos o estrategias para premiar el buen rendimiento del personal. Es una forma de motivar no solo aquellos que destacan en su trabajo, sino, también para motivar a aquellos trabajadores que no vienen alcanzando sus metas laborales, utilizando al incentivo como un “cebo” que les permite impulsar sus esfuerzos y sus ánimos para emplear de mejor manera su potencial y los recursos que poseen para elevar su rendimiento laboral.

García (2007), refiere que los sistemas de retribución por incentivos económicos son los más usados por las organizaciones, como medios para motivar al personal. Son diversos los criterios que se aplican para lograr incentivar a los empleados de las compañías, pero quizás los criterios más comunes sean los que están relacionados a premiar las funciones asignadas, las competencias del trabajador, o el desempeño del personal.

SISTEMA DE COMPENSACIONES BASADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO:

Consiste en darle una valoración al trabajo que desarrollan los empleados de la organización. Este sistema se pone en práctica a partir del análisis de todos y cada uno de los puestos que forman parte del clasificador de cargos de la empresa. La valoración se realiza eligiendo las características más significativas de los puestos como por ejemplo tipo y nivel de responsabilidad, tramo de control, nivel de especialización de las funciones, entre otras características relevantes.

Cuanto más altos sean los niveles exigidos de estas características los puestos obtendrán mayor calificación o puntaje, y cuanto mayor sea la calificación o puntaje de cada puesto de trabajo la remuneración asignada también será mayor. En una fácil interpretación de esta metodología, se puede concluir que los cargos de mayor jerarquía tendrán los niveles remunerativos más altos, pero solo en términos generales, debido que podrían haber cargos de niveles diferentes que tengan sueldos similares.

SISTEMA DE COMPENSACIONES BASADO EN LOS MÉRITOS:

Este sistema responde a la política de premiar el mérito en el trabajo y está basado en evaluar el cumplimiento de ciertos aspectos que deben cumplir los empleados dentro de su quehacer cotidiano. Características relacionadas a las competencias y capacidades requeridas para conseguir determinados logros laborales son las que se evalúan en las personas. Quienes desarrollan la labor de evaluar los méritos del personal son los jefes directos o supervisores. En ocasiones este tipo de sistema, si no se le rebaja en lo posible su carga subjetiva, puede traer como consecuencia inequidad producida por una mala calificación, pero de otro lado tiene a su favor su carácter motivante y que si se gestiona de manera eficaz, estimula el aprendizaje y el desarrollo del personal en general.

SISTEMA DE COMPENSACIONES BASADOS EN EL RENDIMIENTO:

Está directamente vinculado a lo que produce el trabajador en su puesto de trabajo. Es un sistema que establece indicadores de productividad que deben alcanzar los empleados de los diferentes cargos de la empresa; en la medida que estos indicadores o metas de trabajo sean cumplidos por ciertos trabajadores, serán también retribuidos de manera distinta al resto, premiando con una remuneración variable aplicado durante el periodo en que ocurrió el rendimiento destacado. Según Werther y Davis (2005) existen los siguientes tipos de incentivos financieros:

BASADOS EN UNIDADES: Está dirigido a brindar reconocimiento económico a los rendimientos que destacan por mayor unidades de producción. Existen investigaciones que demuestran que este tipo de bonos no generan aumento de la productividad a no ser que se haya logrado una cultura de la competencia en la organización.

BONOS DE PRODUCCIÓN: Son premios que se otorgan adicionalmente al sueldo por concepto de mayor rendimiento, que se brindan casi siempre por la producción más allá de la esperada. Se aplican a aquellos trabajadores que producen más, en menor tiempo y tiene el propósito – además de motivar- de mejorar sus ingresos de manera notable, como consecuencia de sus resultados de trabajo.

COMISIONES: Están dirigidos a trabajos relacionados a ventas o cobranzas, donde los trabajadores dedicados a desarrollar estas funciones reciben una parte porcentual de lo que producen lo que garantiza el buen desempeño de este tipo de personal.

CURVAS DE MADUREZ: Los criterios básicos para este tipo de incentivos son la productividad y la experiencia. Se establecen niveles de calificación que van desde alto, medio y bajo. Con este tipo de técnica los que alcanzan un nivel alto de rendimiento reciben incentivos y la empresa evita a través de la bonificación adicional que los empleados se retiren de la empresa en búsqueda de mayores ingresos económicos.

INCREMENTOS POR MÉRITOS: Está dirigido a mejorar el sueldo de los trabajadores que han demostrado de manera sostenida un aumento notable en su desempeño. Son los jefes y supervisores de los empleados quienes están a cargo de la evaluación y también son responsables de otorgar estos aumentos. Sin embargo, en muchas ocasiones esta práctica resulta subjetiva, debido a que no se sustenta en un sistema de evaluación debidamente probado y validado. A

pesar de ello, no dejan de cumplir su propósito de motivar al personal que se busca con este sistema.

COMPENSACIÓN POR EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS: A través de este sistema se intenta premiar a los empleados que desarrollan un interés por aprender cada día más acerca de su especialidad, siendo el eje principal de mérito, emplear cada nuevo conocimiento al servicio de la empresa. Esta forma de reconocimiento de parte de la empresa le resulta al trabajador sumamente motivante, y despierta en él una actitud orientada a su mejoramiento continuo y a procurar capitalizar cada experiencia de trabajo.

En este tipo de incentivo la empresa debe ser muy objetiva al momento de ejercer la compensación, y no solo dejarse llevar por los logros académicos o de capacitación que alcance el empleado, sino sobre todo, lo que concretamente logra el trabajador con esos conocimientos a favor de la empresa y de hecho la capacidad que tiene para convertir esos conocimientos en resultados productivos. Estos incentivos se derivan en obligaciones sociales como las siguientes:

- Prima anual
- Vacaciones
- Pensión
- Complementación de la pensión
- Aguinaldo
- Bonificaciones
- Planes de préstamos
- Complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causa de enfermedad
- Reembolso o subsidio de medicamentos

NO ECONÓMICOS:

Chiavenato (2002), sostiene que los incentivos no económicos, son mecanismos que utiliza la empresa para reconocer el esfuerzo adicional, a las responsabilidades inherentes a su trabajo. Estos reconocimientos son:

- Movilidad hacia el trabajo.
- Servicios de salud especial.
- Vales de consumo de alimentos
- Mimbrecilla para clubs
- Mejoramiento del seguro de vida
- Viajes pagados en vacaciones
- Inscripción y pago en procesos educativos
- Vale por concepto de reposición de ropa.

Stevenson (2000), por su lado considera otros incentivos no económicos que resultan altamente motivante para los empleados. Para Stevenson, los reconocimientos más importantes son:

- Respeto.
- Retos.
- Elogios.
- Horarios laborales flexibles.
- Sentirse parte del equipo.
- Contribuir con ideas.
- La oportunidad de aprender.
- Oportunidades de realizar algún tipo de estudio o carrera.
- Camaradería.
- Premios.
- Agradecer a los empleados el trabajo extra realizado.
- Creer en el trabajo.

(LEON, 2014, págs. 15-21)

2.3.3 Reconocimiento Laboral

Es una estrategia que utilizan algunas empresas para poner en relieve de manera pública aquellos comportamientos positivos de sus empleados que apoyan a la estrategia y que contribuyen notablemente al aumento de la productividad

Como es fácil de inferir el reconocimiento laboral genera en el personal identificación y sentido de pertenencia, que se refleja en los índices adecuados de ausentismo y rotación de personal. (GRADOS & HANCCO, 2015, pág. 40)

2.3.4 Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño, como sistema de evaluación de los empleados que vienen desarrollando funciones en una organización, sea quizá la mejor forma de evaluar el desenvolvimiento y resultados alcanzados por estos empleados durante un periodo determinado. Son diversos los conceptos y criterios que se utilizan antes, durante y después de la puesta en marcha de este tipo de sistema según la naturaleza de cada empresa.

Para Werther y Davis “la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base en políticas y procedimientos bien definidos” (pág.96). Esta definición se debe entender dentro del contexto de las políticas de recursos humanos de la empresa y según los fines que se haya trazado respecto a este sistema de evaluación, es decir cómo y en qué se van a utilizar sus resultados.

Por su lado Chiavenato considera que “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo” (pág.198). En otras palabras evalúa el quehacer del empleado frente a los logros que obtiene mediante su desempeño. En cambio Gomes-Mejía, Baljin y Cardy (2008), refieren que consiste en medir y administrar el desempeño del personal en las organizaciones.

Desde otra perspectiva, Alles afirma que la evaluación del desempeño es un medio del que se valen los supervisores y gerentes, para gestionar los recursos humanos a su cargo. Es una muy buena oportunidad para generar diálogos y procesos comunicacionales más efectivos entre jefes y subordinados, para procurar mejores resultados de trabajo. En lo que respecta a este concepto proporcionado por Alles, remarca la importancia del clima de confianza y los resultados de una buena gestión del desempeño humano.

Es importante como base para un buen sistema de evaluación del desempeño haber establecido claramente definido los criterios que guíen el proceso técnico. Sobre este tema en particular, Louart (2012) refiere que: la medición del desempeño es un medio de la gestión de personal cuya finalidad es conocer de manera sistemática y periódica el cumplimiento de las funciones y los resultados de los empleados. En la actualidad estos criterios están representados por las competencias identificadas como necesarias en el desarrollo de las funciones de cada puesto de trabajo. Es decir que no solo se evalúa las capacidades del personal, sino además, y lo más importante sus resultados.

Dessler y Varela (2011) sostienen que el proceso de retroinformación y mejora son los más relevantes dentro del sistema de evaluación del desempeño.; es decir, que sirve para que los trabajadores sepan cual es la consideración o estimación que tienen sus jefes de su participación dentro de la empresa. Asimismo, estos autores sostienen que evaluar el desempeño humano es un proceso de comparación del nivel alcanzado por el trabajador durante un periodo de tiempo determinado, con estándares previamente establecido; para luego comunicar a los empleados acerca de su rendimiento y si es el caso diseñar estrategias de cambio o mejora que permitan elevar los desempeños que se encuentren por debajo de lo esperado.

Entre tanto, Worley y Cummings, opinan que es principalmente un sistema de retroalimentación donde se incluye como proceso principal una técnica que mide el desempeño de los trabajadores de manera individual y grupal. Los resultados

de este sistema de evaluación, donde los jefes son responsables de cumplir con la labor de calificar y de retroinformar a sus colaboradores, son utilizados en los diversos procesos y actividades de la gestión de recursos humanos. Al respecto González y Olivares (2004), refieren que viene a ser “la valoración periódica del trabajador en su puesto, contra los requisitos estipulados del mismo”. Estos autores también sostienen la idea que los resultados de la evaluación del desempeño son aplicables a todos los otros procesos de recursos humanos.

Robbins y Judge (2013) destacan la importancia que reviste la evaluación del desempeño en función a los objetivos que se plantea la empresa. En ciertas empresas las políticas y los objetivos orientan los resultados de la evaluación del desempeño a procesos decisorios, como la movilidad interna del personal, diagnóstico de necesidades de capacitación, entre otros objetivos.

Para el presente estudio se ha tomado como referencia a Chiavenato (2002), quien sostiene que la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se busca conocer el desempeño de cada trabajador con atención a las funciones que realiza, sus objetivos de trabajo, frente a los resultados que alcanza durante un periodo.

Objetivos de la evaluación de desempeño:

Para definir los objetivos de la evaluación del desempeño se deben tomar en consideración los grandes objetivos institucionales. Según Rodríguez, existen diversos objetivos en la evaluación del desempeño, donde el principal objetivo de toda evaluación del desempeño siempre deberá ser el mejoramiento del desempeño del personal, donde los jefes y supervisores tienen una intervención protagónica en el proceso. Otro objetivo importante está relacionado al sistema de retribuciones.

Los resultados de las evaluaciones del desempeño, se constituyen en herramientas de gestión para que los gerentes tomen decisiones acerca de quienes merecen recibir incrementos de remuneraciones u otros beneficios. Un

tercer objetivo está referido a los movimientos del personal, es decir, ascensos o traslados. Como cuarto objetivo, el autor señala, que los resultados de la evaluación son fundamentales para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.

Por último, como quinto objetivo, Rodríguez, sostiene que la evaluación de desempeño también sirve para identificar condiciones externas que influyen en el comportamiento general de los trabajadores. De allí la necesidad de contar con un sistema de evaluación que permita identificar estas condicionantes de modo tal que se puedan diseñar correctivos en este aspecto con el propósito de mejorar el desempeño del personal. (MEZA, 2016, págs. 14-16 ; 17,18)

2.3.5 Factores en la evaluación del Desempeño del Personal

- a) Producto. Evalúa el volumen o cantidad de bienes o servicios producidos.
- b) Calidad. Evalúa la satisfacción del cliente en términos de entrega de un producto según estándares exigidos.
- c) Responsabilidad. Evalúa la capacidad de responder de manera oportuna y con calidad a las funciones y objetivos encomendados.
- d) Se debe considerar el tipo de control de personal que sea necesario en cada caso en particular.
- e) Cooperación. Evalúa la capacidad de colaboración hacia los demás, la manera de acatar órdenes a favor de la empresa.
- f) Presentación personal. Evalúa la impresión que un trabajador en particular le causa con su atuendo y vestido a los demás. (GUEVARA & PÉREZ, 2016, págs. 87,88)

CAPITULO III

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

3.1 Descripción de la entidad

La Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados SAC cuenta con más de 10 años de experiencia profesional. Se constituye como resultado del esfuerzo de un gran grupo humano que tiene como objeto hacer de la ciencia jurídica una herramienta eficaz para la solución de controversias.

Ha mantenido un rol de liderazgo contando con un sólido compromiso con sus clientes, identificándose con los objetivos, giro y metas de sus negocios desplegando toda su capacidad profesional, experiencia y creatividad.

Está conformado por un equipo integrado por más de 100 personas, entre abogados, personal administrativo, practicantes entre otros profesionales de diversas materias comprometidos a asesorar a sus clientes de manera efectiva y personalizada.

Análisis FODA

Para tener un esquema claro y preciso de la realidad de la empresa Estudio , se ha desarrollado el análisis FODA, para identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades, así como sus amenazas y oportunidades.

Figura 6: Análisis FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación en la capital del Perú • Alta rentabilidad del negocio • Líderes de la empresa conocedores del giro. • Competencia colegiada y cooperativa. • Instalaciones y tecnología instalada bastante adecuadas. • Amplia cartera de cobranzas • Más de 10 años de experiencia en el sector • Liderazgo en el sector. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de políticas adecuadas en materia de recursos humanos • Carencia de estrategias de retención del personal. • Carencia de políticas que fomenten el trabajo en equipo. • Carencia de políticas que estimulen la competencia en desmedro de la rivalidad. • Falta de un adecuado sistema de reclutamiento y selección de personal. • Carencia de un programa evaluación del desempeño que sirva como medio de retroinformación del personal.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de políticas de estado que dificulten la evasión de pago de deudores. • Retiro de carteras de cobranza por parte de empresas financieras • Situación política del país. • Contracción de la economía producto de factores globales de coyuntura. • Normas que protegen indiscriminadamente a los deudores. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economía peruana en crecimiento • Crecimiento de cartera de dudores de crédito en el Perú • Posibilidades de mejorar leyes y normas actuales sobre cobranzas. • Crecimiento de la población sujeta a crédito • Diversificación de la línea productos de cobranza.

Fuente; Elaboración propia

3.1.1 Estructura Orgánica

Gerencia General

Dirección General

Gerencia de Administración y Finanzas

Unidad Cobranzas

Unidad Cobranza Extra Judicial

Unidad Cobranza Judicial

Gerencia de Cartera Vencida

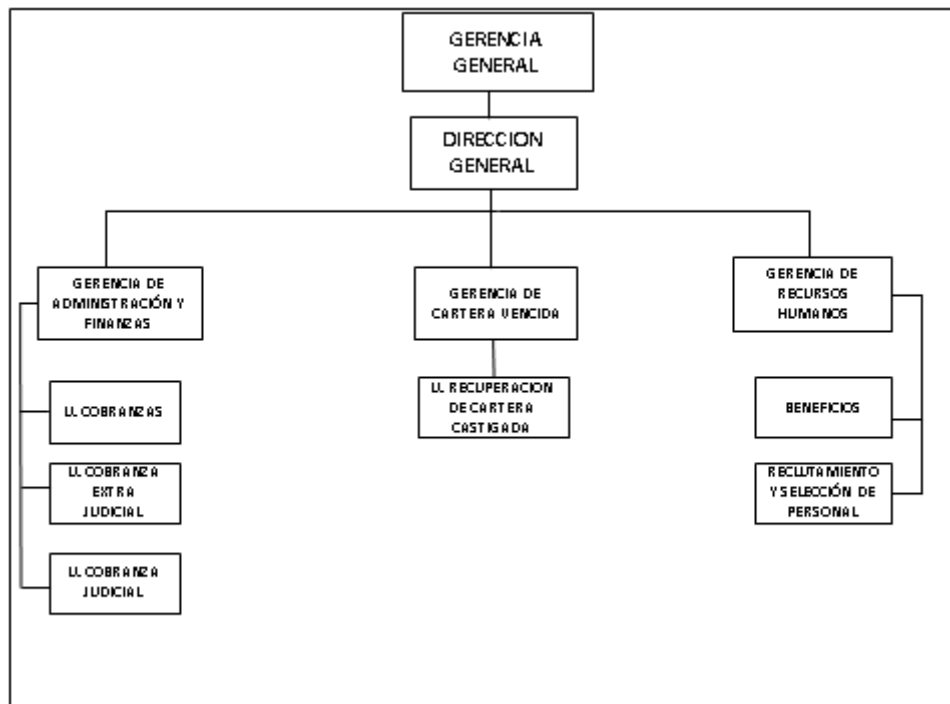
Unidad Recuperación de Cartera Castigada

Gerencia de Recursos Humanos

Unidad Beneficios

Unidad Reclutamiento y Selección de Personal

Figura 7: Organigrama



Fuente: Elaboración propia a partir de archivos de la empresa Estudio Martínez.

Misión

Brindar soluciones legales a controversias y recuperar fondos prestados en un alto porcentaje para satisfacción de nuestros clientes.

Visión

Ser Líderes de soporte en la recuperación de portafolios de cartera, siendo considerados por nuestros clientes como socios estratégicos.

Valores

El cumplimiento de los objetivos, se basa en valores fundamentales tales como: Profesionalismo, Organización, Control de gestión, Excelencia, Ética y Transparencia.

Acreditación

El Estudio Martínez forma parte de **ANECOP** (Asociación Nacional de Empresas de Cobranzas del Perú).

3.1.2 Diagnostico (Situación actual de la empresa)

En la empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados SAC, los reportes indican que existen altos índices de tardanzas e inasistencias. Además, existe un ambiente laboral poco agradable, es decir, no hay comunicación efectiva, falta de espíritu de colaboración en el trabajo, falta de identidad con la organización, presencia constante de conflictos que no se manejan productivamente, falta de retos y empoderamiento a los empleados, estilos de liderazgo poco alineados a las necesidades de la empresa y líderes con poco desarrollo en sus habilidades. De otro lado, la actual cultura organizacional cuenta con valores que no se cumplen y que requieren ser revisados y modificados para que respondan a las necesidades de la empresa y de sus miembros; todos estos aspectos inciden de manera significativa en la motivación del personal y en consecuencia en su desempeño.

Dos aspectos muy importantes para que los empleados alcancen sus metas laborales son el entusiasmo y el esfuerzo y que lamentablemente en la actualidad no se encuentran presentes de una manera favorable en el personal; esto se debe fundamentalmente a que la empresa no ha gestionado eficazmente la motivación externa de sus miembros. En realidad gestionar la motivación externa del personal pasa precisamente por manejar una serie de factores que forman parte de la estructura y del funcionamiento de la organización, donde son claves la cultura, el clima, la comunicación y la motivación que producen estos factores en el personal. Cabe señalar, que

estos no son los únicos factores, pero en el caso específico de la empresa sujeta a estudio, sí son los más importantes.

A continuación se van a presentar un conjunto de propuestas a manera de alternativas de solución a los problemas planteados en la investigación, que de ser implementados podrán mejorar la situación actual de la empresa.

3.2 Alternativas de mejora

3.2.1 Propuesta Alternativa 1

La propuesta alternativa 1, permitirá responder a la pregunta del problema general de la investigación, es decir: ¿De qué manera la motivación se relaciona con el desempeño laboral en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados SAC – Magdalena del Mar 2016? y con ello mejorar la motivación del personal y en consecuencia elevar el nivel del desempeño laboral de los miembros de la organización.

Figura 8: Propuesta Alternativa 1

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL DE ALTERNATIVA	ACTIVIDADES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	EVALUACIÓN
<p>¿De qué manera la motivación se relaciona con el desempeño laboral en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados SAC – Magdalena del Mar 2016?</p>	<p>Generar cambios positivos en el estado motivacional del personal.</p>	<p>Premio a la puntualidad laboral. Se otorgará entradas de cine gratis a los 15 empleados mejores calificados en asistencia y puntualidad al trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el índice de puntualidad y asistencia del personal de la empresa. • Motivar la conducta de cumplimiento en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Record de puntualidad que consiste en no presentar ninguna tardanza. • Record de asistencia, es decir, no contar con ninguna inasistencia durante el periodo evaluado • Determinación de ganadores
		<p>Bono al gestor telefónico de cobranza. Se premiará con 500 soles por mes para el mejor “speech”. Asimismo, obtendrá el reconocimiento de su jefe directo, quien mencionará este logro en toda la cartera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar conductas de calidad y cumplimiento del trabajo. • Mejorar la disposición del personal al esfuerzo y entrega en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor puntaje en la calificación del cliente. • Mayor puntaje de calificación del supervisor a cargo. • Determinación de ganador.
		<p>Diploma de reconocimiento. Se otorgará al (o los) supervisor (es) responsable (s) de las tres carteras con mayor rendimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la motivación de los supervisores para alcanzar sus metas de trabajo. • Estimular las condiciones de liderazgo de los supervisores; así como develar sus áreas por desarrollar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de resultados de carteras del mes anterior. • Identificar y clasificar las carteras con mayor rendimiento de cada mes. • Seleccionar a las tres mejores carteras que serán premiadas

Fuente: Elaboración propia

Premio a la puntualidad laboral. Se propone esta actividad con el propósito de gratificar el valor de la disciplina en el trabajo. Cumplir escrupulosamente con los horarios y la puntualidad en el ingreso a la empresa constituye estar comprometido normativamente con las reglas de la organización y representa un paso importante para estar alineados con su misión y sus grandes objetivos. Para que los empleados de la empresa se puedan hacer acreedores a este premio deberán cumplir como requisito mínimo no haber tenido tardanzas ni tampoco inasistencias durante el último mes. Se otorgará entradas de cine gratis a 15 personas por mes; de haber más de 15 candidatos se procederá a evaluar otros factores como: antecedentes, es decir, record de asistencia y puntualidad de meses anteriores; permanencia en el trabajo, es decir, no haber solicitado permisos por motivos personales; cumplimiento de metas, entre otros factores que tengan que aplicarse de ser necesario.

Esto ayudará a evitar las tardanzas continuas que se vienen suscitando en el Estudio.

Bono al gestor telefónico de cobranza. Se plantea esta propuesta con la finalidad de generar en el personal conductas de esfuerzo y logro en el trabajo. Este bono se otorgará en función a los resultados que se obtengan aplicando los siguientes criterios de evaluación:

- La calificación del cliente acerca del trato que ha recibido de parte del gestor durante la conversación telefónica que sostuvieron.
- La calificación del supervisor sobre el uso que realiza el gestor de herramientas y recursos, así como del esfuerzo que aplica para brindar atención al cliente.

Luego de haber identificado al ganador, se le otorgará un Bono de 500.00 soles, así como, una carta de reconocimiento al logro de parte de su jefe directo; documento que obrará como mérito en el legajo personal del trabajador premiado.

Diploma de reconocimiento. Se propone esta alternativa con el propósito de estimular la motivación de los supervisores, así como, potenciar sus habilidades de liderazgo, para que puedan mejorar el resultado de sus equipos de trabajo.

Se le otorgará al supervisor o supervisores ganador o ganadores de cada mes el “diploma de reconocimiento al logro”.

Serán de 1 a 3 ganadores por mes, dependiendo en que equipos recaigan las carteras con mayor rendimiento. Será un solo ganador cuando las tres carteras de mayor rendimiento se encuentren en un mismo equipo. Serán dos ganadores cuando 2 de las carteras de mayor rendimiento se encuentren en un equipo y la otra de mayor rendimiento en un segundo equipo. Y serán 3 ganadores cuando las tres carteras de mayor rendimiento recaigan en tres equipos distintos.

3.2.2 Propuesta Alternativa 2

La propuesta alternativa 2, permitirá responder a la pregunta del primer problema específico de la investigación, es decir: ¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C – Magdalena del Mar 2016? y con ello presentar un conjunto de medidas cuya implementación permitirá mejorar el clima organizacional y en consecuencia elevar el nivel del desempeño laboral de los miembros de la organización.

Figura 9: Propuesta Alternativa 2

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL DE ALTERNATIVA	ACTIVIDADES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTROL
¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C.?	Mejorar el clima organizacional de la empresa	<p>Implementación de Coaching Organizacional. Se debe implementar el Coaching en una primera etapa a los miembros del área de RRHH, a los jefes, supervisores y gerentes de la empresa; para luego generar un efecto multiplicador en los demás niveles de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar habilidades de liderazgo del grupo de supervisión de la empresa. • Generar una mejor relación laboral entre jefes y subordinados en aras de obtener un ambiente de trabajo más agradable y estimulante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un especialista de esta metodología. • Coordinación de un programa de implementación.
		<p>Implementación de enfoque de trabajo en equipo. Se debe implementar el enfoque de trabajo en equipo, en las reuniones de asignación de metas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar reuniones de asignación de metas, con mayor participación de sus miembros. • Generar en los participantes mayor identificación y compromiso con metas y objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar las metas de los gestores en cada quincena. • Monitorear las actividades y las cargas recibidas por los gestores durante cada quincena.
		<p>Creación de un modelo de supervisión. Crear un proceso de supervisión eficaz, a partir de la incorporación de dos mecanismos de calificación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un modelo de supervisión más acorde a las necesidades de la empresa. • Generar una mayor participación, compromiso e identificación del supervisor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación del gestor telefónico. • Retroinformación del supervisor donde pueda comunicarle al gestor sus fortalezas y sus áreas de desarrollo

Fuente: Elaboración propia

Implementación de Coaching Organizacional. Esta propuesta busca en primer lugar mejorar las habilidades de liderazgo en supervisores, jefes y gerentes, y en segundo momento desarrollar habilidades humanas en los demás empleados de la empresa. El Coaching estará dirigido a los miembros del área de RRHH, a los jefes, supervisores y gerentes de la empresa; para luego generar un efecto multiplicador en los demás niveles de la organización. Para este propósito será necesario contratar un especialista de esta metodología, quien en coordinación con las autoridades de la empresa, deberán diseñar un programa de aplicación que contemple aspectos relacionados a las necesidades, objetivos y planes a corto mediano y largo plazo de la organización.

Implementación de enfoque de trabajo en equipo. Esta propuesta tiene por finalidad crear mayor participación de los miembros de las reuniones de asignación de metas, así como, generar en los participantes mayor identificación y compromiso con metas y objetivos.

Se debe implementar el enfoque de trabajo en equipo, en las reuniones de asignación de metas quincenal en la que participan gestores telefónicos, supervisores y el jefe de cobranzas, en la que se asignan y monitorean las metas de cada mes. Se trata de afianzar en estas reuniones los procesos de coordinación, comunicación, complementariedad, confianza y compromiso.

El enfoque de trabajo en equipo al generar un mayor compromiso e identificación en los miembros de las reuniones de asignación de metas, potencia también las posibilidades de obtener de un mayor rendimiento en las cuotas de cobranzas.

Creación de un modelo de supervisión. Se propone esta alternativa para crear un proceso de supervisión eficaz que permita generar una relación más estrecha entre supervisor y gestor telefónico. El propósito central es generar un clima de confianza en esta relación, dejando de lado patrones de supervisión rígidos que asfixian al supervisado y no le permite desarrollar con solvencia sus capacidades y dificultan la obtención de sus metas.

Se trata de implementar un modelo de supervisión que se basa fundamentalmente en dos mecanismos de calificación:

- Autoevaluación del gestor telefónico.
- Retroinformación del supervisor donde pueda comunicarle al gestor sus fortalezas y sus áreas de desarrollo

Esta propuesta deberá complementarse con un programa de capacitación para supervisores de cartera, sobre los alcances del proceso de supervisión y liderazgo.

3.2.3 Propuesta Alternativa 3

La propuesta alternativa 3, permitirá responder a la pregunta del segundo problema específico de la investigación, es decir: ¿De qué manera la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C – Magdalena del Mar 2016? y con ello presentar un conjunto de medidas cuya implementación permitirán mejorar la cultura organizacional y en consecuencia elevar el nivel del desempeño laboral de los miembros de la organización.

Figura 10: Propuesta Alternativa 3

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL DE ALTERNATIVA	ACTIVIDADES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTROL
¿De qué manera la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C.?	Proponer definir una cultura organizacional acorde a las necesidades de la empresa	Definición y transmisión de cultura organizacional. La cultura regula el comportamiento organizacional lo que hace necesario que la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C, desarrolle ciertos ajustes que permitan contar con una cultura que estimule el comportamiento productivo en la organización	Definir y transmitir claramente su cultura a los trabajadores inclusive desde antes de su ingreso a la empresa.	Reportes de evaluación de resultados de rendimientos de cartera.
		Instrumentación de la cultura. Se debe instrumentar sus valores y creencias mediante una serie de documentos de gestión como políticas, normas y directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el bienestar y la satisfacción laboral. • Generar mayor atracción empresarial a su propio personal y al mercado laboral en general, rebajando considerablemente los costos de reclutamiento y selección. 	Alineamiento a las normas establecidas por la empresa.
		Comunicación de nuevas reglas. Comunicar los cambios que se generen en las normas, directivas o reglas que se produzcan al interior de la empresa.	Fomentar y desarrollar el buen trato y consideración a los empleados como parte de una nueva cultura	Aceptación y aplicación de las nuevas reglas o normas que se modifiquen.

Fuente: Elaboración propia

Definición y transmisión de cultura organizacional. Esta propuesta tiene por finalidad revisar la actual cultura organizacional, de tal forma, que se pueda diseñar una cultura más acorde a las necesidades de la empresa.

Si se parte del argumento que la cultura regula el comportamiento organizacional en tres niveles específicos como son: individual, grupal y sistémico, es necesario que la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C, desarrolle ciertos ajustes que permitan contar con una cultura que estimule el comportamiento productivo en la organización. Entonces la empresa debe definir y transmitir claramente su cultura a los trabajadores inclusive desde antes de su ingreso a la empresa. La cultura debe ser considerada como un criterio de selección de personal y a partir de ello los trabajadores seleccionados para incorporarse a la empresa – si la selección se hace en función a ese criterio- estarán alineados a la cultura organizacional.

Instrumentación de la cultura. La propuesta busca fomentar el bienestar y la satisfacción laboral, así como, generar mayor atracción empresarial a su propio personal y al mercado laboral en general, rebajando considerablemente los costos de reclutamiento y selección.

Se debe instrumentar sus valores y creencias mediante una serie de documentos de gestión como políticas, normas y directivas, fomentando el bienestar y la satisfacción laboral, que hacen que la empresa se presente más atractiva ante su propio personal y ante el mercado laboral en general, rebajando considerablemente los costos de reclutamiento y selección.

Comunicación de nuevas reglas. La propuesta tiene por propósito fomentar y desarrollar el buen trato y consideración a los empleados como parte de una nueva cultura.

Cualquier cambio o modificación que haya dentro del reglamento interno de Estudio Martínez Consultores y Abogados SAC, será comunicado oportunamente a todos los empleados para evitar reclamos, o reacciones luego.

La comunicación de nuevas reglas o los cambios que se produzcan a la normatividad de la empresa, no solo es importante por la necesidad de información que tienen los empleados, sino por lo que significa para ellos ser considerados y respetados por la empresa, lo cual les causa, sin duda, un gran golpe anímico para el desarrollo de sus respectivos trabajos.

3.2.4 Propuesta Alternativa 4

La propuesta alternativa 4, permitirá responder a la pregunta del tercer problema específico de la investigación, es decir: ¿De qué manera la comunicación organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C – Magdalena del Mar 2016? y con ello presentar un conjunto de medidas cuya implementación permitirán mejorar la cultura organizacional y en consecuencia elevar el nivel del desempeño laboral de los miembros de la organización.

Figura 11: Propuesta Alternativa 4

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL DE ALTERNATIVA	ACTIVIDADES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTROL
<p>¿De qué manera la comunicación organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C –?</p>	<p>Mejorar la comunicación organizacional en la empresa</p>	<p>Uso de Murales. Realizar cambios en el uso de los murales de la empresa, desarrollando una comunicación que mantenga informado al personal y estimule el sentido de pertenencia de todos los miembros de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el uso de los murales de la empresa. • Desarrollar el sentido de pertenencia del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación permanente de la Visión y Misión de la empresa. • Publicar información relevante y de actualidad. • Publicación de fechas celebratorias nacionales e institucionales.
		<p>Buzón de sugerencias. Se colocará un buzón de sugerencias, exclusivamente para los trabajadores, ubicado en las afueras del área de RRHH, para su rápida revisión y conocimiento de ellas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurar un mecanismo de retroinformación, que sirva para mejorar los procesos de comunicación en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de contenido de sugerencias. • Identificar temas significativos a partir del análisis de contenidos de las sugerencias. • Implementar cambios a partir de los temas identificados
		<p>Implementar una administración participativa. Desarrollar una administración que propicie la mayor participación de los empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un clima de mayor confianza. • Generar mayor fluidez en la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se plasmará en los resultados del rendimiento de las carteras.

Fuente: Elaboración propia

Uso de Murales. Esta propuesta tiene por propósitos mejorar el uso de los murales de la empresa, y estimular el sentido de pertenencia del personal.

Se trata de realizar cambios en el uso de los murales de la empresa, desarrollando una comunicación que mantenga informado al personal y estimule el sentido de pertenencia de todos los miembros de la organización. Se deberán cumplir con las siguientes acciones específicas:

- Iniciar una publicación permanente de la Visión y Misión de la empresa para que los trabajadores puedan saber y conocer las mismas.
- Se podrá publicar información relevante y de actualidad para hacer de conocimiento general de todos los miembros de la organización.
- Comunicar sobre las diversas actividades laborales para su rápida propagación entre los trabajadores, como por ejemplo las celebraciones por fiestas patrias, fiestas navideñas, día del padre, día de la madre. etc.

Buzón de sugerencias. Esta propuesta tiene por propósito instaurar un mecanismo de retroinformación, que sirva para mejorar los procesos de comunicación en la empresa.

Consiste en realizar cambios en el uso de los murales de la empresa, desarrollando una comunicación que mantenga informado al personal y estimule el sentido de pertenencia de todos los miembros de la organización. Como parte de estos cambios se colocará un buzón de sugerencias, exclusivamente para los trabajadores ubicado en las afueras del área de RRHH, para su rápida revisión y conocimiento de ellas. Se requiere además desarrollar las siguientes acciones:

- Revisión de contenido de sugerencias.
- Identificar temas significativos a partir del análisis de contenidos de las sugerencias.

- Implementar cambios a partir de los temas identificados.

Implementar una administración participativa. La propuesta busca establecer un clima de mayor confianza entre jefes y subordinados, generando mayor fluidez en la comunicación.

Consiste en desarrollar una administración que propicie la mayor participación de los empleados. La identificación y el compromiso del personal que son dos pilares fundamentales del buen rendimiento, solo se pueden lograr con determinados mecanismos de participación, donde los trabajadores aporten con sus ideas y experiencias a las mejoras sustantivas que requiere la empresa en los procesos de trabajo, en la elaboración de metas y objetivos y en la toma de decisiones. En la medida que estos aportes sean catalizados por la empresa, a partir también de cambios en la filosofía del trabajo, que involucren acciones de empoderamiento, de estimulación a la iniciativa y creatividad y se propicie un escenario para que el personal tenga voz y decisión en la formulación de metas, los resultados favorables tienen que incrementarse paulatinamente.

3.3 Plan de actividades

El conjunto de propuestas presentadas constituyen un Plan de actividades que se sugiere implementarse en los próximos 12 meses que se comenzarán a contabilizar a partir de la fecha de su aprobación por parte de la alta dirección de la empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados SAC.

Por coincidencia cada una de las propuestas trae consigo tres actividades en las que se plantean objetivos específicos que ayudaran a conseguir el objetivo general de cada propuesta. Por tanto, lograr los objetivos generales de cada propuesta estará condicionado a la puesta en marcha del conjunto de actividades por propuesta.

A continuación, se presenta el cronograma que se sugiere para poner en marcha el conjunto de actividades propuestas en el Plan. Cabe destacar, que los tiempos

considerados en el cronograma, corresponden a los tiempos necesarios para la implementación de cada actividad. Y luego de su implementación serán actividades que se institucionalizarán, pasando a ser parte de las políticas de la empresa y de su cultura darles cumplimiento.

Figura 12: Cronograma de Plan de Actividades

ACTIVIDADES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
GENERAR CAMBIOS POSITIVOS EN EL ESTADO MOTIVACIONAL DEL PERSONAL.												
PREMIO A LA PUNTUALIDAD LABORAL		■										
BONO AL GESTOR TELEFÓNICO DE COBRANZA			■									
DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO				■								
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA												
IMPLEMENTACIÓN DE COACHING ORGANIZACIONAL				■	■							
IMPLEMENTACIÓN DE ENFOQUE DE TRABAJO EN EQUIPO						■	■					
CREACIÓN DE UN MODELO DE SUPERVISIÓN								■	■			
DEFINIR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ACORDE A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA												
DEFINICIÓN Y TRANSMISIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL						■	■	■				
INSTRUMENTACIÓN DE LA CULTURA									■	■	■	
COMUNICACIÓN DE NUEVAS REGLAS								■				
MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA												
USO DE MURALES			■									
BUZÓN DE SUGERENCIAS.			■									
IMPLEMENTAR UNA ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA.						■	■	■				

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

De la investigación realizada llegamos a las siguientes conclusiones:

PRIMERO

Se pudo determinar que la motivación se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar 2016. Esto se explica debido a que no se han concretado programas institucionales de reconocimiento al desempeño de los trabajadores más destacados, que sirva para reforzar conductas productivas e inspirar a otros trabajadores a imitarlas. El principio motivacional del reconocimiento hace que los miembros de la organización desarrollen conductas de trabajo más proactivas y productivas, que no solo recaen en el trabajador, sino que tiene un beneficio directo en toda la organización.

SEGUNDO

Se pudo establecer que existe relación entre el clima laboral y el desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar. Esto se explica a que se percibe un ambiente de trabajo enrarecido; por un lado se observa cierta rivalidad entre gestores y de otro lado mal trato de los supervisores hacia su personal. Esta situación se hace evidente cada fin de mes, cuando los gestores piden su cambio de cartera con la finalidad de no tener más trato con sus compañeros y supervisor de ese momento. Algunos supervisores, se muestran reacios en apoyar o guiar apropiadamente a su personal. Asimismo, se observa que los gestores que llegan a su metas, no reciben ningún tipo de reconocimiento, ni verbal ni monetario, y esto reciente mucho a los colaboradores. En algunos casos es motivo de renuncias, y en otros casos, sencillamente, los gestores ya no muestran el mismo

interés en llegar a sus metas, lo que repercute negativamente en los resultados de la empresa.

De otro lado, cabe destacar que la gerencia general hace poco tomó la decisión radical de despedir masivamente a un buen grupo de gestores telefónicos. Luego de esta poda algunos gestores que quedaron trabajaban en un clima de incertidumbre y otros, a fin de evitar el despido arbitrario renunciaron voluntariamente, generándose un déficit de personal para la empresa.

Todos estos aspectos que caracterizan el clima organizacional de la empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., han venido produciendo un impacto negativo en el desempeño laboral de los gestores telefónicos, por lo que se puede concluir, en el presente estudio, que existe una estrecha relación entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral.

TERCERO

Se pudo determinar que existe relación entre Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar. Esta relación se sustenta en la cultura débil que presenta la empresa. Lamentablemente si una institución no cuenta con una filosofía o identidad, constituida por creencias y valores sólidos, es muy difícil que pueda generar identificación y sentido de pertenencia entre sus trabajadores, lo que repercute de manera desfavorable en el desempeño del personal. Se puede señalar también que las principales autoridades de la organización no se han preocupado en darle una sólida identidad a la organización.

CUARTO

Se pudo establecer que existe relación entre Comunicación Organizacional y el Desempeño Laboral de la empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar. Esto se explica a que la empresa presenta una comunicación deficitaria entre gerentes y jefes, así como entre jefes y

trabajadores. Esta condición actual sin duda también afecta de una manera significativa en el desempeño del personal.

RECOMENDACIONES

1. Para mejorar la relación existente entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar 2016, se recomienda implementar un programa de reconocimiento donde se premien la puntualidad laboral, mediante entradas al cine a los 15 empleados más puntuales; la labor destacada de los gestores de cobranza mediante bonos de 500 soles por mes, al gestor que obtenga mayor calificación en la atención y trato con los clientes; y, diplomas de reconocimiento a las carteras de mayor rendimiento, donde se premiara a los supervisores más destacados en cada mes. Este programa ayudará, a mejorar la motivación de los trabajadores, incidiendo de manera positiva en el desempeño laboral.
2. Con la finalidad de mejorar la relación entre el clima laboral y el desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar, se recomienda poner en práctica actividades vinculadas a la implementación de coaching organizacional a través de lo cual se busca desarrollar habilidades de liderazgo del grupo de supervisión de la empresa, así como, generar una mejor relación laboral entre jefes y subordinados en aras de obtener un ambiente de trabajo más agradable y estimulante.; a la Implementación del enfoque de trabajo en equipo, donde se busca generar en los participantes mayor identificación y compromiso con metas y objetivos; y, a la creación de un modelo de supervisión, donde se busca implementar un estilo de supervisión más acorde a las necesidades de la empresa.
3. Con el propósito de mejorar la relación entre Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar, se deben implementar actividades

relacionadas a la definición y transmisión de cultura organizacional, donde se busca encontrar una cultura organizacional idónea para luego hacerla sensible a los miembros de la empresa; a la Instrumentación de la cultura mediante una serie de documentos de gestión como políticas, normas y directivas, donde se busca fomentar el bienestar y la satisfacción laboral, así como, generar mayor atracción empresarial a su propio personal y al mercado laboral en general, rebajando considerablemente los costos de reclutamiento y selección; y, a la comunicación de nuevas reglas, donde se busca fomentar y desarrollar el buen trato y consideración a los empleados como parte de una nueva cultura.

4. Para mejorar la relación entre Comunicación Organizacional y el Desempeño Laboral de la empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar, se recomienda implementar actividades relacionadas al uso de los murales institucionales mediante la publicación de manera continua información relevante para todos los miembros de la organización, donde se busca desarrollar el sentido de pertenencia del personal; al uso de buzón de sugerencias interno como importante mecanismo de retroinformación del personal, donde se busca mejorar los procesos de la organización; y, a la Implementación de una administración participativa, donde se busca establecer un clima de mayor confianza, así como generar mayor fluidez en la comunicación.

REFERENCIAS

- ADELINA, L. C., & YRIS, M. C. (2015). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL AREA LOGISTICA EN EL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO DE LA OFICINA REGIONAL SUR AREQUIPA 2015*. AREQUIPA: UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN DE AREQUIPA .
- ALARCÓN, L. N. (2014). *LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS, 2014*. ANDAHUAYLAS : UNIVERSIDAD NACIONAL JOSE MARIA ARGUEDAS .
- Enríquez Loredó, P. (2014). *Motivación y Desempeño Laboral de los empleados del Instituto de la visión en México*. México: Universidad de Morelia.
- Espaderos Narciso, A. R. (2016). *Relación entre Desempeño y Satisfacción laboral en el departamento de Dirección Financiera de la Municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa*. Cotzumalguapa, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Fernandez, N. J. (2015). *MOTIVACION Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA DE LA ZONA URBANA DE IMPERIAL- CAÑETE, 2015*. CAÑETE: INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR PEDAGOGICO PUBLICO "SAN JOSE MARIA ESCRIVÁ".
- FRITAS, W. M. (2014). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LA GESTION INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PUBLICAS DE CANTO REY - SAN JUAN DE LURIGANCHO*. LIMA : UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACION ENRIQUE GUZMAN Y VALLE .
- Gonzales Acabal, M. R. (2014). *Estrés y Desempeño Laboral (Estudio Realizado en Serviteca Altense de Quetzaltenango)*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- GRADOS, S. J., & HANCCO, J. R. (2015). *APLICACION DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGROTRANSPORTES GONZALES SRL DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, PERIODO ABRIL - JUNIO DEL AÑO 2015*. TRUJILLO: UNIVERSIDAD PROVADA ANTONIO ORREGO.
- GUEVARA, A. L., & PÉREZ, K. N. (2016). *SELECCION DEL PERSONAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES CIVA - CHICLAYO 2016*. CHICLAYO: UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN.
- HUMBERTO, M. C., & MILAGRO, P. N. (2015). *COMUNICACION ORGANIZACIONAL Y CLIMA SOCIAL EN LOS TRABAJADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE - 2015*. CHICLAYO: UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN.
- Larico Apaza, R. I. (2015). *Factores Motivadores y su influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román –*

- Juliaca 2014*. Juliaca, Perú: Universidad Andina Néstor Cáceres Velñasquez.
- LEON, E. P. (2014). "INCENTIVOS LABORALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL" (ESTUDIO REALIZADO CON EL PERSONAL DE LA DELEGACION DE RECURSOS HUMANOS DEL ORGANISMO JUDICIAL). QUETZALTENANGO: UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR.
- MAGALY, H. D. (2016). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL AREA DE CIRUGIA DEL HOSPITAL I NAYLAMP - CHICLAYO*. PIMENTEL : UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN .
- Medina Montesdeoca, A. (2017). *Incidencia del Clima Organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán – Quito*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simon Bolivar.
- Montoya Meza, D. A. (2016). *Relación entre el Clima Organizacional y la evaluación del desempeño del personal de una Empresa de Servicios Turísticos: Caso PTS Perú 2015*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Montoya Meza, D. A. (2016). *RELACION ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURISTICOS: CASO PTS PERU 2015*. LIMA: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU.
- NANCY, H. C. (2015). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE CONDUCCION DE TRENES, DEL AREA DE TRANSPORTE DEL METRO DE LIMA, LA LINEA 1 EN EL 2016*. VILLA EL SALVADOR : UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLOGICA DE LIMA SUR .
- NARVÁEZ, R. R. (2015). *RELACION ENTRE EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES DE LA SUBSECRETARIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DEL MINISTERIO DE FINANZAS, EN EL PERIODO 2013, 2014*. QUITO: UNIVERIDAD TECNOLOGICA EQUINOCCIAL .
- PEREZ, E. M. (2014). *CORRELACION ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO EN LOS TRABAJADORES DEL RESTAURANTE DE PARRILLAS MARAKOS 490 DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE* . CHICLAYO: UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO.
- Prado Álvarez , C. G. (2015). *Relación entre Clima Laboral y Desempeño Laboral en los trabajadores Administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Quijano Guevara, A. L., & Silva Pérez, K. N. (2016). *Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la Empresa de Transportes Civa - Chiclayo 2016*. Chiclayo, Perú: Universidad Seños de Sipán.
- QUINO, F. L. (2015). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSE MARIA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS 2015* . ANDAHUAYLAS : UNIVERSIDAD NACIONAL JOSE MARIA ARGUEDAS .
- Quiñonez Villegas, C. A., & Peralta Quisirumba, M. F. (2016). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los docentes de los colegios y escuelas Adventistas de la Misión Ecuatoriana el norte Y Misión*

- Ecuatoriana del sur, durante el Año 2016.* Lima, Perú: Universidad Peruana Unió.
- RAMIREZ, F. F. (2015). *EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA LIMONES PERUANOS SAC -2015.* PIURA : UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA .
- RIVADENEIRA, L. A. (2015). *ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA PLANA DOCENTE DEL CONSORCIO EDUCATIVO "TALENTOS" DE LA CIUDAD DE CHICLAYO.* CHICLAYO: UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO.
- RODRIGUEZ, L. V. (2013). *ESTUDIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA DEPENDENCIA PUBLICA .* MONTERREY: UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON .
- Solarte Solarte, M. L., & Solarte Solarte, C. (2017). *Influencia de la Cultura Organizacional y la Innovación en la orientación al mercado de las empresas de familia de La Ciudad De Pasto.* Pasto, Colombia: Universidad de Manizales.
- VARGAS, E. Q. (2015). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACUCHA, ANDAHUAYLAS, 2015.* ANDAHUAYLAS : UNIVERSIDAD NACIONAL JOSE MARIA ARGUEDAS.
- VASQUEZ, V. M. (2013). *INFLUENCIA DEL CLILMA LABORAL EN LA MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DANPER SAC TRUJILLO - LA LIBERTAD EN EL AÑO 2013.* TRUJILLO: UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.

Título de la Investigación: Motivación y Desempeño Laboral de los Trabajadores en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar 2016		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
Problema general		
<p>¿De qué manera la motivación se relaciona con el desempeño laboral en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar 2016?</p>	<p>Determinar cómo la motivación se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar 2016.</p>	<p>El presente trabajo de investigación ha considerado en su desarrollo el análisis de las variables: Motivación y Desempeño Laboral en la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C.</p> <p>Se justifica debido a que permite identificar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en la Empresa Estudio Martínez. Basado en los hallazgos de la investigación se proponen nuevas formas, estrategias y criterios, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral, donde la empresa no cuenta con estrategias claras y definidas, que le permitan obtener sus objetivos como organización.</p> <p>Por último, esta investigación se justifica ya que servirá de material de consulta a otros investigadores para que realicen sus estudios sobre este tema.</p>
Objetivos específicos		
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la relación entre el clima laboral y el desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados SAC – Magdalena del Mar. 2. Determinar la relación entre Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de la Empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar. 3. Establecer la relación entre Comunicación Organizacional y el Desempeño Laboral de la empresa Estudio Martínez Consultores y Abogados S.A.C., Magdalena del Mar. 	
Metodología		
Enfoque	Diseño	Método y técnicas
Cualitativo	No experimental	Descriptivo (VI)
Fuente: elaboración Propia		

ANEXO 2: CARTA DE AUTORIZACIÓN.

www.estudiomartinez.com

ESTUDIO
MARTINEZ
CONSULTORES & ABOGADOS

Lima, 30 de Enero de 2018.

Señores
UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMERICAS
Av. Garcilazo de la Vega N° 1880
Lima

Atención: Facultad Ciencias Empresariales
Administración y Gestión de Empresas

Estimados Señores:

Quien suscribe, CARLA REGINA BARTRA FLORES, identificada con DNI N° 41123884, Gerenta Administrativa de la empresa **ESTUDIO MARTINEZ CONSULTORES & ABOGADOS S.A.C.**, con **RUC N° 20514726591**, con domicilio en Av. Javier Prado Oeste N° 2361; Distrito de Magdalena del Mar; Provincia y Departamento de Lima; manifiesto dar por aceptada la solicitud de autorización realizada por las estudiantes egresadas de la carrera de Administración y Gestión de Empresas, Raquel Carrera Maguiña con DNI N° 75000223 y Shirley Candy Aguilar Montesinos con DN N° 47892410 para la elaboración de un trabajo de investigación dentro de nuestra empresa, contando con el acceso a la información requerida para su desarrollo.

- Raquel Carrera Maguiña
- Shirley Candy Aguilar Montesinos

Asimismo, autorizo para que realicen su trabajo de investigación, utilizando datos de la empresa con el objeto de obtener su título en Administración y Gestión Empresarial.

Atentamente,


Carla Bartra Flores
GERENCIA ADMINISTRATIVA

ANEXO 3: ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE COBRANZA.

Fuente: Archivo de empresa Estudio Martinez Consultores y Abogados SAC.

ANEXO 4: FOTOGRAFIAS DE LOS TRABAJADORES LABORANDO.

Fuente: Archivo de empresa Estudio Martinez Consultores y Abogados SAC.