



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN

**ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TESIS

**PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS E INFLUENCIA EN EL
CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE
MAQUINARIAS U-GUIL S.A 2014.**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

AUTORES:

RIVERA PALOMINO, ANGELA VICTORIA.

LIMA – PERÚ

2016

DEDICATORIA

A mis padres por haberme dado su apoyo incondicional y a mis profesores que me dieron los suficientes conocimientos para poder realizar mi tesis.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, haberme dado vida, salud, y sabiduría.

A mis padres, por el apoyo incondicional que me han demostrado siempre y por haberme enseñado a ser perseverante para lograr mis objetivos.

A mis profesores quienes me han enseñado a avanzar en la vida universitaria con sus enseñanzas y experiencias para realizarme profesionalmente y como persona.

Muchas gracias.

Angela Victoria Rivera Palomino

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN	XI
CAPÍTULO I	
PROBLEMA DE INVESTIGACION	12
1.1. Situación problemática.....	13
1.1.1. A Nivel Internacional.....	13
1.1.2. A Nivel Nacional.....	14
1.1.3. A Nivel Local	14
1.2. Justificación	15
1.3. Objetivos.....	15
1.3.1. Objetivo General.....	15
1.3.2. Objetivos Específicos	16
1.3.3. Problema General.....	16
1.3.4. Problemas Específicos.....	16
1.4. Limitaciones de la Investigación	16
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	17
2.1. Antecedentes de la investigación	18
2.1.1. Antecedentes Internacionales	18
2.1.2. Antecedentes Nacionales	22
2.1.3. Antecedentes Locales	22
2.2. Bases teórico científicas.....	24
2.2.1. Diez funciones elementales del departamento de recursos humanos de cualquier empresa, según Jiménez, A. (2013)	24
2.2.2. Composición del Área de Recursos Humanos	25
2.2.3. Modelos de Gestión de Recursos Humanos.....	26
2.2.4. Modelo de Chiavenato, I. (2010)	6
2.2.5. Modelos de Clima Laboral u Organizacional	27
2.2.5.1. Modelo Explicativo de Goncálvez, A. (2011).....	27
2.2.5.2. Modelo de Intervención de Brunet, L. (2011)	28
2.2.6. Claves básicas para mejorar el clima laboral.....	31
2.2.7. Cómo se construye la calidad laboral	32
2.2.8. Seis causas básicas de insatisfacción laboral	33
2.2.9. Luchando contra la insatisfacción en el trabajo	34

2.2.10. Cómo detectar a un empleado tóxico	35
2.2.11. Influencia de Recursos Humanos en el Clima Laboral	36
2.3. Definición conceptual de la terminología empleada.	36
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLOGICO	41
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	42
3.1.1. Tipo de Investigación	42
3.1.1.1. Según objeto de estudio	42
3.1.1.2. Según el nivel de medición.....	43
3.1.1.3. Según extensión de estudio	43
3.1.2. Diseño de Investigación	43
3.2. Población y Muestra	44
3.2.1. Población.....	44
3.2.2. Muestra.....	45
3.2.3. Método de muestreo y Tamaño de muestra	45
3.3. Hipótesis	46
3.3.1. Hipótesis General	46
3.3.2. Hipótesis Nula	46
3.3.3. Hipótesis Específicas	46
3.4. Variables de estudio	46
3.4.1. Variable Independiente: Programa de Recursos Humanos	46
3.4.2. Variable Dependiente: Clima Laboral	47
3.5. Cuadro De Operacionalización.....	48
3.6. Método y técnicas de Investigación	50
3.7. Descripción de los instrumentos utilizados.....	50
3.8. Análisis estadístico e interpretación de los resultados	50
3.9. Elección de la prueba estadística.....	51
3.9.1. Prueba paramétrica	51
3.9.2. Prueba T para muestras relacionadas.....	51
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	52
4.1. Análisis Descriptivo de Frecuencia por Dimensiones y Variables (PRE ESTUDIO).....	53
4.1.2. Análisis Descriptivo General.....	3
4.2. Análisis Descriptivo de Frecuencia por Dimensiones y Variables (POST ESTUDIO).	62

CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
5.1. Discusión	71
5.2. Conclusiones	71
5.3. Recomendaciones	72
REFERENCIAS	
BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXOS	77

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Pre Estudio Indicador: Reclutamiento Y Selección De Personal.	56
Tabla 2. Pre Estudio Indicador: Formación y Desarrollo.	57
Tabla 3. Pre Estudio Indicador: Clima Cultura Y Gestión De Cambio.....	57
Tabla 4. Pre Estudio Indicador: Comportamiento Organizacional.	59
Tabla 5. Pre Estudio Indicador: Desarrollo Personal.	60
Tabla 6. Pre Estudio Indicador: Comunicación.....	61
Tabla 7. Post Estudio Indicador: Reclutamiento Y Selección De Personal.	62
Tabla 8. Post Estudio Indicador: Formación Y Desarrollo.	63
Tabla 9. Post Estudio Indicador: Clima, Cultura Y Gestión De Cambio.	64
Tabla 10. Post Estudio Indicador: Comportamiento Organizacional.	65
Tabla 11. Post Estudio Indicador: Desarrollo Personal.	66
Tabla 12. Post Estudio Indicador: Comunicación.	67
Tabla 13. Comparativa entre porcentajes de Pre y Post estudio	68
Tabla 14. Prueba de normalidad.	69
Tabla 15. Prueba de muestras Relacionadas.....	69

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Explicativo de Clima Organizacional.....	28
Figura 2. Cambio y climas organizacionales.	29
Figura 3. Esquema de Investigación Cuantitativa.	42
Figura 4. Diseño de la Investigación	44
Figura 5. Pre Estudio Indicador: Reclutamiento Y Selección De Personal.	56
Figura 6. Pre Estudio Indicador: Formación y Desarrollo.	57
Figura 7. Pre Estudio Indicador: Clima Cultura Y Gestión De Cambio.	58
Figura 8. Pre Estudio Indicador: Comportamiento Organizacional.	59
Figura 9. Pre Estudio Indicador: Desarrollo Personal.	60
Figura 10. Pre Estudio Indicador: Comunicación.	61
Figura 11. Post Estudio Indicador: Reclutamiento Y Selección De Personal.....	62
Figura 12. Post Estudio Indicador: Formación Y Desarrollo	63
Figura 13. Post Estudio Indicador: Clima, Cultura Y Gestión De Cambio.....	64
Figura 14. Post Estudio Indicador: Comportamiento Organizacional.....	65
Figura 15. Post Estudio Indicador: Desarrollo Personal.	66
Figura 16. Post Estudio Indicador: Comunicación.....	67
Figura 17. Comparativa entre porcentajes de Pre y Post estudio.....	68

RESUMEN

En el estudio determinamos la situación problemática: La deficiencia del clima laboral de los colaboradores en Maquinarias U-GUIL S.A., a partir de ello se formuló el siguiente problema: ¿Cómo el clima laboral influye en el rendimiento de los colaboradores de la empresa Maquinarias U-GUIL S.A., 2014? En la justificación se determina que es pertinente ya que se identifica que se debe mejorar el clima laboral para las deficiencias cumpliendo las expectativas trazadas.

A sí mismo la hipótesis alterna es: Programa de Recursos Humanos influye, significativamente, en el Clima laboral de los colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.

El objetivo de la investigación es: Determinar en qué medida el Programa de Recursos Humanos influye en el Clima laboral de los colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.

En el contexto de la investigación, el diseño es explicativo, este tipo de diseño va más allá de la descripción de conceptos, están dirigidos a responder las causas de los eventos físicos o sociales, siendo su principal interés en explicar por qué ocurre se da un fenómeno y en qué condiciones se da. La población está conformada por 100 trabajadores, donde la muestra es de 60 colaboradores en los cuales se aplicará el cuestionario. En la prueba de hipótesis el grado de significación de las variables es 0.05, concluyendo que: Si se aplicase el programa de Recursos Humanos, influirá en el Clima laboral para un mejor desempeño de la empresa Maquinarias U - Guil S.A., 2014.

Palabras claves: Clima laboral, Recursos Humanos, reclutamiento, selección, satisfacción laboral, comunicación, formación y desarrollo, comportamiento organizacional, desarrollo personal.

ABSTRACT

The study determined the problematic situation: Deficiency working environment of employees in U-GUIL Machinery SA, after it was formulated the following problem: How does the work environment influences the performance of company employees Machinery U -GUIL SA, 2014? The justification is determined to be relevant as it identifies that should improve the working environment for fulfilling the outlined deficiencies expectations.

In itself the alternative hypothesis is: Human Resources Program influences significantly in the working environment of the employees Machinery U - Guil SA, 2014.

The aim of the research is: to determine the extent Human Resources Program affects the working environment of the employees Machinery U - Guil SA, 2014.

In the context of the research, the design is explanatory, this type of design goes beyond the description of concepts, are aimed at answering the causes of physical or social events, its main interest in explaining why it happens it gives phenomenon and what conditions apply. The population is made up of 100 employees, where the sample is 60 employees in which the questionnaire was applied. In the hypothesis test the degree of significance of the variables is 0.05, concluding that: If the program were applied HR, influence the work environment for better business performance Machinery U - Guil SA, 2014.

Keywords: Work environment, human resources, recruitment, selection, job satisfaction, communication, training and development, organizational behavior, personal development.

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis se titula "Programa De Recursos Humanos e Influencia en el Clima Laboral De Los Colaboradores De Maquinaria U-Guil S.A 2014". La situación problemática del estudio son malos tratos, falta de comunicación, así como la falta de capacitaciones, y alta rotación de colaboradores, la deficiencia que presenta las diferentes áreas de la empresa.

El problema general es ¿Cómo el clima laboral influye en el rendimiento de los colaboradores de la empresa Maquinarias U-GUIL S.A., 2014? El objetivo de la investigación es determinar en qué medida el Programa de Recursos Humanos influye en el Clima Laboral de los colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.

Así mismo la hipótesis alterna es: Programa de Recursos Humanos influye, significativamente, en el Clima Laboral de los colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.

Los resultados de la investigación confirman la hipótesis que han sido planteadas en el trabajo, Si se aplica el Programa de Recursos Humanos entonces, influirá en el rendimiento para un mejor desenvolvimiento de la empresa Maquinarias U - Guil S.A., 2014.

El desarrollo integral de la investigación consta en cinco capítulos, los cuales se escriben a continuación:

En capítulo I, se presenta el problema de la investigación que comprende: situación problemática, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones.

El capítulo II, corresponde al marco teórico que abarca: antecedentes y bases teóricas, científicas.

El capítulo III, se describe el marco metodológico que corresponde al análisis de la hipótesis del trabajo.

El capítulo IV, se dará a conocer los resultados y discusión.

El capítulo V, se dará a notar las conclusiones y recomendaciones.

Y por último, las referencias bibliográfica empleadas que complementan la investigación y que han facilitado el desarrollo de mi tesis, como también la recolección de datos y los anexos.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Situación problemática

1.1.1. A Nivel Internacional

Las empresas colombianas actualmente se encuentran sumergidas en un ambiente cambiante y complejo cada vez más competitivo debido a la influencia que hoy ejerce la globalización en las organizaciones, por ellos es que las organizaciones han encontrado que las formas tradicionales de manejar sus recursos humanos no son las más efectivas para lidiar con este medio. El clima laboral refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de una empresa, constituye la personalidad de una organización y contribuyendo a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.

El clima organizacional es un aspecto de la dinámica de una organización con efectos ciertos y demás intensos. Dentro del clima laboral en Colombia las actuaciones de los jefes y las relaciones entre pares tienen un efecto crítico en la regulación del clima total. El sentido del compromiso del personal colombiano que es un aspecto de su motivación para el trabajo, representa un importante subproducto de la calidad del clima laboral, al igual que su satisfacción laboral.

Se consideran que en el medio colombiano es necesario incluir la seguridad y el salario como dimensiones adicionales en su ámbito de trabajo. Finalmente se ve como el clima laboral y el comportamiento organizacional están relacionados con la satisfacción, es claramente reflejado que el clima ejerce cierta influencia al nivel de las relaciones de trabajo. El clima laboral es un ente regulador en las empresas colombianas actualmente, ya que se maneja de una mejor manera la conducta de los empleados, el rendimiento en las labores que mantiene a cargo, disposición a desempeñar de una buena manera sus tareas y un mejor desempeño a nivel personal, credibilidad a la empresa, dando inicio a una mejor productividad y crecimiento en la rentabilidad de la organización, satisfacción por parte del cliente y permitiéndole al empleado sentirse parte de la organización, promoviendo un crecimiento y competitividad de la empresa.

El clima laboral en las empresas pequeñas alcanza una dimensión más baja que en el que se observan en empresas de mayor tamaño, ya que estas en la mayoría de los casos cuenta con un departamento de recursos humanos que mantienen la motivación y el interés sobre el empleado manteniendo un beneficio mutuo entre la empresa y el empleado. La estabilidad se mantiene gracias a la retribución que espera el empleado sea reconocida por sus superiores. Esto nos pone al tanto de la diferencia en el perfil de clima organizacional, en las diferencias de tamaño y nos enseña que el clima laboral es el producto de factores como la gestión gerencial, las políticas administrativas, los valores colectivos, el apoyo a las personas.

1.1.2. A Nivel Nacional

En el Perú, las empresas han empezado a preocuparse por el bienestar del personal para crear y mantener un buen clima laboral que genera enormes ventajas y constituye un instrumento indispensable para el crecimiento y desarrollo de la organización. Sin embargo, implementar un agradable ambiente de trabajo, sobretodo en el país, a veces resulta muy complejo por la idiosincrasia del trabajo peruano. Asimismo, se debe considerar: el impacto que tendrá sobre el funcionamiento de la organización (pública o privada), el costo que demandará implementarla, cómo se realizará esta tarea, qué beneficios, productos o resultados obtendrán la organización.

En el país, el problema del empleo es considerado el más álgido de manera repetida en todas las encuestas de opinión de por lo menos los últimos diez años. Consideramos que las razones más importantes detrás de este problema del empleo a nivel macro tienen su correlato en la esfera empresarial.

Parte del problema del empleo en el país es la sensación de insatisfacción de los trabajadores con su situación actual (remuneraciones reales estancadas, excesivas horas trabajadas, etc.) y sus perspectivas futuras (alta rotación laboral, dificultades de reinserción futura, etc.). Otro aspecto de la problemática del empleo es la informalidad laboral, es decir, la falta de cumplimiento parcial o total de la legislación laboral. Por último, la opinión pública se queja de la insuficiente generación de puestos de trabajo en los 5 últimos años y, por otro lado, espera que aquellas empresas de mayor dimensión contribuyan a la mejora de la competitividad de sus socias más pequeñas.

Sin embargo, en el presente año se realizó la premiación anual del Great Place to Work, cuyos resultados de las 100 mejores empresas para trabajar en América Latina, 10 fueron de origen peruano y 13 multinacionales con importante presencia en el país, coronándose como el tercer país con mayor cantidad de compañías en el ranking. Así mismo se puede afirmar que los empresarios peruanos actualmente son más conscientes del impacto de tener un buen clima laboral, no solo en su empresa, sino también en la sociedad.

“El hecho de que haya diez empresas locales en lista de América Latina demuestra que el interés y preocupación por las personas es una tendencia mundial, y Perú no es la excepción porque las empresas locales se están alineando cada vez más con este concepto. El mayor reto como país está en impulsar a las empresas a apostar por su gente”.

1.1.3. A Nivel Local

En Lima, la empresa “Maquinarias U – Guil S.A.” está dedicada al servicio de venta, alquiler, importación, exportación y también mantenimiento de maquinaria pesada para minería y construcción como: excavadoras, retro excavadoras, martillos hidráulicos, generadores eléctricos, perforadoras de roca, entre otros. Además, comprende las necesidades y responde a las

exigencias de la industria ofreciendo los mejores productos y prestando servicios que permitan a sus clientes entregar mejores productos y servicios al mercado. Sin embargo, el clima laboral negativo está presente en la organización debido a la falta de comunicación, mal liderazgo, falta de incentivos, entre otros, influyen para que los colaboradores quieran desertar y cambiar de trabajo por lo que implementando un “Programa de Recursos Humanos” ayude a mejorar el ambiente de trabajo en la mencionada empresa.

1.2. Justificación

Para el desarrollo de la presente investigación el área temática estará direccionada al clima laboral y las tendencias motivacionales que se traducen en comportamientos que tienen consecuencias sobre el personal de la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación y ausentismo. Se verán también los tipos de clima laboral más relevantes, el clima tipo autoritario y el participativo.

Los resultados obtenidos en la presente Tesis sobre el Programa de Recursos humanos y su influencia en el clima laboral de los colaboradores de la empresa Maquinarias U-Guil S. A. ayudarán a mejorar el problema de clima laboral que presenta actualmente la organización, pues depende de esta variable, que los trabajadores permanezcan en sus fuentes laborales, garantizando los ingresos para el mantenimiento de sus familias. Además, servirán para solucionar los problemas que se presenten en otras empresas. También, este estudio guiará a muchas empresas del mismo rubro de Maquinarias, a fin de que tomen conciencia sobre el aspecto de cómo unos conjuntos de factores pueden influenciar, directa o indirectamente, en el ambiente de trabajo.

Así mismo, el estudio podrá servir de modelo para otras organizaciones que tengan problemas con el clima laboral y por ende, aplicando lo expuesto en la presente investigación se puedan lograr buenos resultados en un ambiente de trabajo grato y saludable debido a que puede ser útil como insumo para la formulación de otras investigaciones similares sobre el tema.

Además, la presente investigación generará la preparación de instrumentos y procedimientos que serán validados con la finalidad de ser aplicados en otros estudios lo que constituye un gran aporte metodológico.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar en qué medida el Programa de Recursos Humanos influye en el Clima Laboral de los colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir cómo las Competencias Laborales influyen en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.
- Indicar de qué forma el Desarrollo de Habilidades Personales y Sociales influyen en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.
- Señalar de qué manera la Evaluación del Desempeño influyen en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.

1.3.3. Problema General

¿En qué medida el Programa de Recursos Humanos influye en el Clima Laboral de los colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014?

1.3.4. Problemas Específicos

- ¿Cómo las Competencias Laborales influyen en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014?
- ¿De qué forma el Desarrollo de Habilidades Personales y Sociales influyen en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U-Guil S.A., 2014?
- ¿De qué manera la Evaluación del Desempeño influyen en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014?

1.4. Limitaciones de la Investigación

Con respecto a las limitaciones que se tuvieron en la presente realización del proyecto de tesis:

- Poco tiempo disponible para obtener información de la empresa.
- No se encontró estudios directos respecto a la aplicación de un Programa de Recursos Humanos para mejora de clima laboral.
- No se ha encontrado muchos estudios recientes sobre programas similares para la mejora de clima laboral.
- La Gerencia sólo tiene acceso a las normas y manuales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Según Chiavenato, I. (2009), las principales funciones de la Oficina de Recursos Humanos son las siguientes:

Reclutamiento y selección que trata de atraer a las personas indicadas para hacer crecer la empresa es más que llenar rápidamente un puesto específico. Planificar con anticipación las necesidades de recursos humanos da tiempo para analizar el puesto y los requisitos a cumplir por quien va a cubrirlo. Permite también ver a varios candidatos y ponerlos a prueba a través de un proceso de selección ordenado.

Inducción: para que los empleados que se incorporen a la empresa se sientan bienvenidos y puedan rendir en sus puestos, es necesario un acompañamiento durante los primeros días. Transmitir la cultura de la empresa, presentar al resto del equipo, repasar lo que se espera del nuevo empleado y satisfacer sus dudas, es una tarea clave. ¿Está tu empresa cumpliendo las funciones de recursos humanos necesarias para mantener un equipo de gente motivada, que se esfuerza al máximo y te impulsa a crecer?

Capacitación para que las personas que son parte de la organización puedan requerir formación adicional para desempeñar mejor sus funciones. Con el paso del tiempo, además, es necesario ofrecerles espacios que los mantengan motivados y actualizados. Cámaras empresariales, sindicatos, centros o docentes particulares suelen ofrecer cursos aplicables a los negocios, sobre temas diversos como idiomas, herramientas informáticas, técnicas de venta o redes sociales. Puede armarse también una capacitación a medida, teniendo en cuenta las necesidades particulares de la empresa.

Remuneraciones: que es más que la definición de sueldos y su liquidación según los convenios y normas correspondientes, esta función debería contemplar que las compensaciones se mantengan equitativas, reflejen resultados y ayuden a mantener la motivación.

Motivación y clima laboral: desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa es una misión que no debe dejarse librada al azar. Un buen clima de trabajo ayuda a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos. Beneficios, comunicación, coaching, eventos y proyectos en equipo pueden impulsar el clima de crecimiento que fue empresa necesita.

2.1.1. Antecedentes Internacionales

En el contexto internacional los investigadores que nos ayudaran para dar epistemología a la investigación son:

Calva, D., Hernández, G. (2012), en su tesis titulada “Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic”. Desarrollada en la

Universidad de las Américas Puebla, Puebla, México; para optar el grado de: Bachiller en Administración en la cual llega a las siguientes conclusiones:

- En las organizaciones, el conocimiento del clima laboral se considera importante, ya que se basa en la influencia que éste tiene sobre el comportamiento de los trabajadores. Así mismo, es necesario que la institución conozca las metas, ideales y aspiraciones personales que tienen sus empleados logrando con ello, el que se sientan en confianza y aporten más de sí en la institución. Esta conclusión ratifica la afirmación teórica de que cuanto más se conoce al trabajador y este más conoce a su institución, ambos conocimientos permitirán mejores y mayores resultados.
- La percepción de los trabajadores hacia estos factores afecta su comportamiento y actitud en la organización, la forman en que interactúan con sus compañeros de trabajo, el cómo establecen sus metas u objetivos y cómo los alcanzan. Algunos de los factores son parte esencial y se requieren para el desarrollo del puesto de trabajo. Tal es el caso de compromiso, integridad, entre otros y éstos a su vez, involucran otros sub factores que forman parte de la conducta y valores de las personas de manera que, si los trabajadores perciben circunstancias o situaciones potencialmente amenazadoras para ellos, les puede llevar a realizar acciones que afectarán de manera directa su desempeño en la organización.

Deza, M. (2011), en su tesis titulada “Influencia del clima organizacional en la motivación del personal asistencial de enfermería médica quirúrgica”. Desarrollada en la Universidad de Salamanca, Salamanca, España; para optar el grado de: Maestría en Liderazgo y Gestión de Enfermería, en la cual llega a la siguiente conclusión:

- Sostiene que el mantenimiento de la calidad asistencial está vinculado al clima organizacional y este influye sobre el rendimiento de los trabajadores en el ámbito laboral, lo que plantea la importancia que este estudio tiene en la motivación de los profesionales.

Clerc, J., Saldivia, A., Serrano, M. (2010), en su tesis titulada “Liderazgo y su influencia sobre el Clima Laboral”. Desarrollada en la Universidad Austral de Chile, Santiago de Chile; para optar el grado de: Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar, en el cual llegan a las siguientes conclusiones:

- Para obtener un buen clima laboral es necesario favorecer y fomentar las buenas relaciones interpersonales dentro del equipo de salud, base del buen funcionamiento de este, con el propósito de incrementar el capital humano y así sentirnos satisfechos con nuestro trabajo y transmitir este sentimiento hacia nuestros usuarios.

- Consideramos además que es de suma importancia el trabajo en equipo y para que éste funcione bien, es necesario tener claro lo que se quiere lograr; reconocer que labores puede desarrollar cada uno de sus miembros según sus capacidades de manera tal que se pueda lograr una mayor satisfacción en ellos, y de esta forma lograr los objetivos y metas propuestas en forma más eficiente. Un buen líder es capaz de guiar, motivar y estimular las capacidades y habilidades individuales para lograr este objetivo.

Cortés, N. (2009), en su tesis titulada “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón”. Desarrollada en la Universidad Veracruzana. Instituto de Salud Pública, Xalapa, México; para optar el grado de: Maestra en Salud Pública. Área de Administración en Servicios de salud, en el cual llegan a las siguientes conclusiones:

- Las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal.
- En cuanto al CO por tipo de personal se pudo observar que en general manifiestan una percepción no satisfactoria del C.O., que implica a todas las variables y sus dimensiones. Además en los diferentes turnos del hospital no se muestran diferencias significativas en cuanto a la percepción no satisfactoria que tienen del hospital.

Brazón, B., Marín, L. (2008), en su tesis titulada “Diagnóstico del clima organizacional en el Ambulatorio Dr. José Antonio Serres Maturín, Estado Monagas”. Desarrollada en la Universidad de oriente, Monagas, Venezuela; para optar el grado de: Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de oriente, Monagas, Venezuela, en el cual llegan a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que gran parte de los factores que intervienen en el clima organizacional están funcionando de manera satisfactoria, a pesar de que algunos aspectos de relevancia deben ser revisados y así acondicionarlos a las necesidades del personal que allí labora para que su desempeño sea más efectivo y exitoso.
- De acuerdo a ello se recomienda al Ambulatorio que también es necesario hacer que las políticas y normas sean aplicadas a todos los trabajadores que allí prestan sus servicios, ampliar el sistema de incentivos laborales para motivar más al personal y mantenerse a la vanguardia de los posibles cambios que puedan generarse.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

En el contexto nacional los investigadores que han aportado para la enriquecer la investigación son:

Sotomayor, F. (2013), en su tesis titulada “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua”. Desarrollada en la Universidad Nacional de Tacna Jorge Basadre Grossman, Tacna, Perú; para optar el grado de: Licenciado en Administración, en el cual llegan a las siguientes conclusiones:

- Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio de Clima Organizacional y del Nivel Medio de Satisfacción Laboral así como una Alta Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua.
- Resalta la necesidad de propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y la institución para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Monteza, N. (2012) en su tesis titulada “Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital EsSalud Chiclayo”. Desarrollada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Postgrado, Chiclayo, Perú; para optar el grado de: Magíster en enfermería, en el cual llegan a las siguientes conclusiones:

- Se tuvo como propósito central analizar la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico del Hospital EsSalud Chiclayo, 2010. Como resultados, la investigación da cuenta que 42% de enfermeras considera que existe un clima laboral medianamente favorable y una satisfacción en 35% que califica como medianamente satisfecho. Situación que fue comprobada vía la utilización de la prueba de contrastación de hipótesis chi cuadrado, determinando que el clima laboral influye en la satisfacción de las enfermeras de centro quirúrgico. Se infiere que el clima laboral y la satisfacción labor al son pilares fundamentales en las organizaciones competitivas. Cualquier variación en éstos, afecta el ambiente de trabajo y forzosamente a los que lo integran.

Cobaldi, H. (2009), en su tesis titulada “La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las Instituciones Financieras de Huamanga”. Desarrollada en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, Ayacucho Perú; para obtener el grado de Maestría en Administración, en el cual llegan a las siguientes conclusiones:

- La función de personal en las instituciones financieras de Huamanga, está mal orientado, resumido en los siguientes aspectos:
 - Que el potencial humano es considerado un complemento no estratégico, enfocada a cuestiones operativas.
 - Las gestiones de potencial humano en estas instituciones financieras no enfatizan en la cultura de añadir valor a los servicios, desganado generalizado y falta de imaginación creativa.
 - Los empleados no están motivados, no tienen los incentivos esperados, sin estímulos, no son reconocidos a los esfuerzos que realizan en el trabajo operativo, esta situación problemática repercute de manera negativa en los desempeños laborales.

Zuñiga, M., Marcial, R. (2011), en su tesis titulada “Estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao”. Desarrollada en la Universidad Nacional del Callao. Escuela de Post grado, Callao, Perú; para optar el grado de Maestría en Administración Estratégica de Empresas, en el cual llegan a las siguientes conclusiones:

- Expone que la parte de líder se relaciona con el liderazgo de los Decanos y su influencia con el clima organizacional, ya que estas dos variables conducen al desarrollo de las instituciones y por consecuencia al resto de la declaración mencionadas líneas arriba. Se llega a conclusiones para la UNAC, donde se prueba la hipótesis principal, “El estilo de liderazgo del Decano influye en el clima organizacional de la UNAC; se demuestra que existe un liderazgo liberal; que existe correlación significativa regular entre liderazgo autocrático del Decano con el clima organizacional y otras correlaciones. Y recomendaciones para enrumbar al liderazgo democrático.

Pérez, J. (2010), en su tesis titulada “El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote”. Desarrollada en la Universidad San Pedro, Escuela de Post Grado, Chimbote, Perú; para optar el grado de Doctor en Gestión y Ciencias de la Educación, en el cual llegan a las siguientes conclusiones:

- Se concluyó según los resultados obtenidos que no existe un clima laboral favorable, así como también la atención brindada es mala, puesto que los estudiantes afirman estar insatisfechos con la atención.

2.1.3. Antecedentes Locales

Las investigaciones que permitirán ampliar el conocimiento en el proyecto son:

Aguirre, C., Arellano, J., Daza, H. (2013), en su tesis titulada “Factores del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en una organización religiosa: caso ASPERSUD”. Desarrollada en la Universidad

ESAN, Lima, Perú; para optar el grado de: Maestría en Organización y Dirección de Personas, en el cual llegan a las siguientes conclusiones:

- En la entidad religiosa, los factores como motivación, relaciones interpersonales y responsabilidad, son los que determinan el clima organizacional. Otros factores como autonomía y reconocimiento, necesitan atención y mejoría, para que no afecte negativamente el desempeño del personal. En general, la organización religiosa proporciona un ambiente cómodo y seguro para la realización de las actividades laborales.
- Se recomendó, mantener el clima organizacional que los colaboradores describen como agradable, estable y que los ayuda a desarrollarse como individuos. Por otra parte, se recomendó, implementar la autonomía en la toma de decisiones por parte del personal subordinado.

Cervera, L. (2012), en su tesis titulada “Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos”. Desarrollada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Unidad de Post-Grado, Lima, Perú; para optar el grado de: Doctora en Educación, en el cual llegan a las siguientes conclusiones:

- Se procedió a analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. Los resultados indicaron que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional.

Peláez, O. (2010), en su tesis titulada “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”. Desarrollada en la Universidad nacional Mayor de San Marcos Unidad de Postgrado, Lima, Perú; para optar el grado de: Doctor en Ciencias Administrativas, en el cual llegan a las siguientes conclusiones:

- Se comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

Arredondo, D. (2008), en su tesis titulada “Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital Félix Mayorca Soto.” Desarrollada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Unidad de

Post Grado, Lima, Perú; para optar el grado de: Magíster en Salud Ocupacional y Ambiental, en el cual llegan a las siguientes conclusiones:

- Se llegó a la conclusión de que no existe correlación directa entre la inteligencia emocional y el clima organizacional; sin embargo, se encuentra que la IE participa indirectamente en el clima organizacional, considerando que cada trabajador percibe su ambiente laboral de acuerdo a sus características personales, que forman parte de su inteligencia emocional.

Lara, J. (2008), su tesis titulada “Sistema de información para la configuración y aplicación de encuestas de clima laboral”. Desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima; para optar el grado de: bachiller en Ingeniería Industrial, en el cual llegan a las siguientes conclusiones:

- Permite conocer el análisis, desarrollo e implementación del Sistema de Encuestas de Clima Laboral – Q tool, herramienta mediante la cual se puede obtener el índice de satisfacción de los empleados frente a su organización, obteniendo como resultado de dicho estudio las fortalezas y debilidades de la organización frente a sus empleados. El presente trabajo será de mucha utilidad como herramienta de apoyo para la evaluación del Clima Laboral en todas las empresas, muchas de las cuales generalmente no realizan dicho estudio por carecer de una herramienta tecnológica.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Diez funciones elementales del departamento de recursos humanos de cualquier empresa, según Jiménez, A. (2013)

Organización y planificación del personal: consiste en planificar las plantillas de acuerdo con la organización de la empresa, diseñar los puestos de trabajo oportunos, definir funciones y responsabilidades, prever las necesidades de personal a medio y largo plazo, analizar los sistemas retributivos y de promoción interna, entre otras tareas.

Reclutamiento: son el conjunto de procedimientos encaminados a atraer candidatos competentes para un puesto de trabajo a la empresa. Estas técnicas de reclutamiento pueden ser internas, si consisten en captar candidaturas de personas que forman parte de la plantilla de la empresa, o externas, si los candidatos son personas ajenas a la organización.

Selección: esta función es muy importante, ya que uno de los factores determinantes del éxito de una actividad empresarial es la correcta elección de las personas que han de trabajar en la empresa. Se debe realizar un análisis completo de todo lo que el candidato aporta al puesto de trabajo y para ello este ha de pasar por una serie de pruebas de selección.

Planes de carrera y promoción profesional: el desarrollo del personal puede implementarse a través de planes de carrera; programas en los cuáles las personas pueden adquirir la experiencia necesaria para luego estar en condiciones de progresar en la estructura de la organización.

Formación: la formación de los trabajadores permite al personal de la empresa adaptarse a los cambios que se producen en la sociedad, así como a los avances tecnológicos. Además de la adaptabilidad a los cambios, la empresa debe facilitar formación para la tarea específica que se ha de realizar dentro de la misma en función de sus objetivos y planes.

Evaluación del desempeño y control del personal: desde recursos humanos han de controlarse aspectos como el absentismo, las horas extraordinarias, los movimientos de plantilla, la pirámide edad o las relaciones laborales, además de corregir los desajustes entre las competencias del trabajador y las exigidas por el puesto.

Clima y satisfacción laboral: es necesario detectar el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctoras. Uno de los factores que mayor y mejor incidencia tienen en la consecución de un buen clima laboral es la conciliación de la vida laboral y familiar.

Administración del personal: consiste en gestionar todos los trámites jurídico-administrativos que comporta el personal de la empresa, englobados en ámbitos como la selección y formalización de contratos, tramitación de nóminas y seguros sociales y control de los derechos y deberes del trabajador.

Relaciones laborales: se trata de promover la comunicación entre la empresa y sus empleados, utilizando a los interlocutores de estos, que son los representantes sindicales (comités de empresa, delegados de personal o enlaces sindicales). Estos representantes deben ocuparse de las condiciones colectivas del trabajo, como la negociación de convenios colectivos o los conflictos que se puedan originar en la empresa y sus vías de solución.

Prevención de riesgos laborales: el estudio de las condiciones de trabajo y de los riesgos laborales asociados preceden a la implementación de medidas de prevención y de protección, a fin de preservar la salud de las personas que trabajan en la empresa.

2.2.2 Composición del Área de Recursos Humanos

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a

la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

Está compuesto por las siguientes áreas:

- Reclutamiento de Personal
- Selección
- Diseño, Descripción y análisis de cargos
- Evaluación del desempeño humano
- Compensación
- Beneficios Sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Relaciones Laborales
- Desarrollo Organizacional
- Base de datos y sistemas de información
- Auditoría de RH

2.2.3 Modelos de Gestión de Recursos Humanos

Un modelo de gestión es un procedimiento o método que indica cómo realizar dicho proceso y que tiene como objetivo fundamental su desarrollo y perfeccionamiento.

Los modelos de gestión que se han formulado a lo largo de la historia son numerosos, pero tienen determinada característica como que algunos son descriptivos, otros funcionales, y también, existen aquellos que registran un proceso de las actividades de recursos humanos; sin embargo, la mayoría de estos enfoque o patrones son una importante guía metodológica con la finalidad de diagnosticar y/o proyectar las actividades, tareas, etc. administrativas en general, y también, sobre gestión de recursos humanos en particular.

2.2.4 Modelo de Chiavenato, I. (2010)

La administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas interdependientes que se describen, brevemente, a continuación:

- Subsistema de alimentación de recursos humanos que abarca la investigación de mercado del personal, reclutamiento y selección.
- Subsistema de aplicación de recursos humanos que está compuesta por el análisis y la descripción de los cargos, la inducción, la evaluación del desempeño laboral y desplazamiento del personal.
- Subsistema de mantenimiento de recursos humanos que está constituida por la remuneración, los planes de beneficio social, la higiene y la seguridad en el trabajo, los registros y los controles del personal.

- Subsistema de desarrollo de recursos humanos que está conformado por los entrenamientos y los planes de desarrollo del colaborador.
- Subsistema de control de recursos humanos que está integrado por banco de datos, el sistema de información y de auditoría de personal.

Los subsistemas mencionados conforman un proceso donde los recursos humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la empresa, la organización, etcétera. Asimismo, estos son coyunturales que varían según la situación y, también, están en función de factores ambientales, humanos, organizacionales, tecnológicos, entre otros. Además, son extraordinariamente variables y si uno de ellos cambia en una determinada dirección, esto no significa que los demás también sigan la misma dirección.

Chiavenato, sostiene que para cada subsistema se debe establecer determinadas políticas que se relacionen con los objetivos y las funciones de recursos humanos, lo que constituye uno de sus principales aportes.

2.2.5 Modelos de Clima Laboral u Organizacional

Los modelos sobre el clima laboral han ido surgiendo, histórica y progresivamente, y cada uno de ellos intenta explicar las relaciones del clima laboral con otras variables conexas, sus causas, sus efectos, etcétera; a través del trabajo de los investigadores que realizan estudios sobre el clima laboral proponiendo modelos explicativos a fin de comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una empresa u organización, donde se puede apreciar la complejidad y la interacción que se genera con diversos factores organizativos.

A continuación, se describen los siguientes modelos:

2.2.5.1. Modelo Explicativo de Goncálvez, A. (2011)

Actualmente este modelo es el que tiene más consenso con la finalidad de explicar todos los aspectos inherentes del clima laboral, tales como: la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, etcétera, que al ser cuantificados o medidos se puede evaluar cómo es percibida por los colaboradores de la empresa u organización, así como determinar el comportamiento de éstos elementos en relación de su motivación, satisfacción, rendimiento y por supuesto de la productividad de la organización. (Goncálvez, 2011).

El Clima Organizacional desde este punto de vista constituye un filtro de los factores como: estructura, liderazgo, toma de decisiones, de allí que, realizando una evaluación del clima laboral permite medir la percepción de los trabajadores de la organización, las características de la organización, las repercusiones sobre el comportamiento y las motivaciones de los colaboradores de la empresa. Todo esto tiene una gran repercusión en la organización, en cuanto a la accidentabilidad, adaptabilidad, ausentismo, productividad, rendimiento,

satisfacción, entre otros; pueden constituir consecuencias positivas o negativas según la forma como ha sido percibido el clima laboral por el trabajador. Goncálvez, A. (2011)

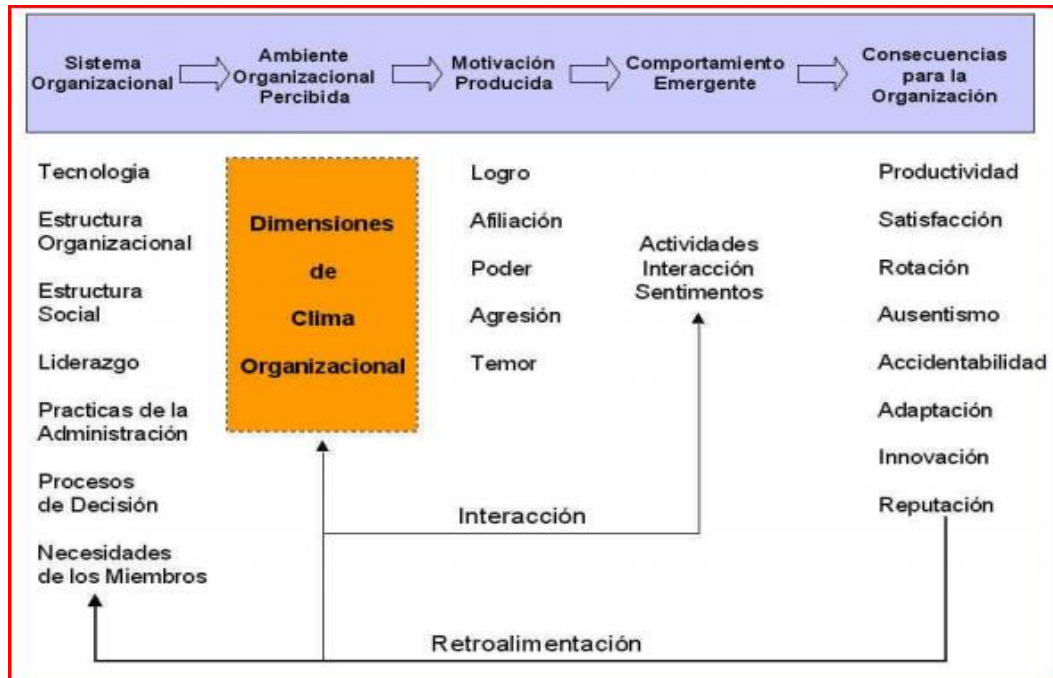


Figura 1. Modelo Explicativo de Clima Organizacional

Fuente: Goncálvez, A. (2011:13). El Clima como término Organizacional. Bogotá: Sociedad Latinoamericana para la calidad.

El Modelo Explicativo es consensuado y muy aplicado para entender el rol del clima organizacional en las organizaciones porque comprende varios elementos como la estructura organizacional, los procesos y los comportamientos individuales que se producen en el ambiente de trabajo.

2.2.5.2. Modelo de Intervención de Brunet, L. (2011)

El Modelo de Intervención del clima laboral puede ser aplicado a una organización con la finalidad de transformar el clima inadecuado en base a una serie de fases y pautas para evaluar y tratar, adecuadamente, las dimensiones relacionadas a este tema.

El cambiar o modificar el clima laboral no una tarea fácil, porque se ha apreciado que el clima de ambiente es producto de varias dimensiones; es decir, es el resultado de la interrelación de dos variables importantes que inciden en la estructura organizacional y el proceso administrativo (véase Figura N° 1). Además, el clima lo perciben los trabajadores, y las intervenciones a este nivel son muy complejas y delicadas puesto que es necesario modificar la percepción de los

colaboradores, ya sea la percepción individual, el medio de trabajo, o las dos cosas a la vez. (Brunet, L. 2011:104-105).

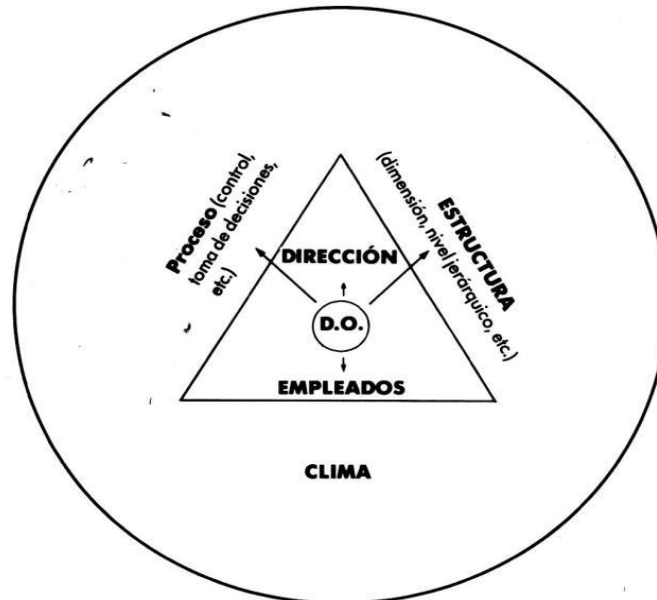


Figura 2. Cambio y climas organizacionales.

Fuente: Brunet, L. (2011:104) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México, D.F.: Trillas.

Las intervenciones que intentan cambiar el clima de trabajo en una organización, se hace generalmente por la vía de la práctica del desarrollo organizacional, que es esencialmente una estrategia educativa que utiliza por todos los medios posibles el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de elecciones organizacionales en un mundo en efervescencia.

Por medio del empleo de una o varias técnicas de desarrollo organizacional se puede tratar de modificar el clima de una organización. Evidentemente, si conocemos la naturaleza interdependiente de las variables en juego (variables causales, moderatrices y finales) el cambio debe basarse en la organización total y no solamente sobre los individuos que forman parte de ésta. En efecto, el interventor no centrar su acción en un componente particular de la organización (como la comunicación) sino que también debe intentar modificar o, por lo menos, analizar los otros componentes (como la estructura) si quiere, eventualmente, producir un cambio profundo y durable a nivel del clima. El cambio provocado en un componente puede ser aniquilado por el estado inmutable de otro. También hay que tener en cuenta el efecto desencadenador de un componente modificado sobre las otras dimensiones. Brunet, L. (2011).

El clima laboral representa pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y que la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

El clima laboral es un concepto que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen en el comportamiento de los equipos y las personas que son influenciadas por ellos.

Las anteriores definiciones de clima laboral permiten entender que el concepto en su dimensión incluye: elementos estructurales que caracterizan a la organización formal que se relacionan con el individuo en su participación en los mismos, determinando su comportamiento como miembro de la organización en situaciones que forman las actitudes, valores y expresan factores de motivación en el trabajador.

El clima laboral es un aspecto de la dinámica de una organización con efectos ciertos y demás intensos. Dentro del clima laboral las actuaciones de los jefes y las relaciones entre pares tienen un efecto crítico en la regulación del clima total. El sentido de compromiso del personal, que es un aspecto de su motivación para el trabajo, representa un importante subproducto de la calidad del clima laboral, al igual que la satisfacción laboral. Aspectos importantes del desempeño de las personas y las reacciones de los clientes se encuentran también determinados por la calidad del clima interno de la empresa, por consiguiente, su productividad y su competitividad.

El clima laboral es un componente clave del capital intelectual de toda una organización. Es un agente de riqueza, desarrollo y progreso que no se registra en los estados financieros ni en los balances pero que, no obstante, determina el éxito.

El clima laboral es un agente regulador esencial de la conducta social de las personas en el trabajo, de su rendimiento en la tarea, de su disposición al esfuerzo, de su compromiso y de su productividad personal, estos efectos del clima en las personas promueven la productividad organizacional, la satisfacción de los clientes, el crecimiento personal de los empleados y trabajadores y finalmente, la competitividad organizacional.

El clima se define como la percepción de los atributos organizacionales y la percepción del medio de trabajo mediante el cual el empleado interpreta las demandas y escoge los

comportamientos que debe adoptar. Se debe tener en cuenta que estas percepciones pueden ser de acuerdo al tipo de profesión o nivel jerárquico que se ocupe, así mismo, factores como la productividad, ausentismo y tasa de rotación, igual que el rendimiento y satisfacción de los empleados influyen sobre la percepción del clima.

A través de la percepción del clima de trabajo, los empleados interpretan la realidad laboral que los rodea. La forma que los miembros de una organización ven su ambiente es básico para la determinación de su comportamiento. Cambiar el clima laboral dentro de una organización es una tarea que exige tiempo y colaboración de todos.

Los efectos del clima laboral son muchos, la forma en que un individuo percibe el clima que lo rodea puede afectar su satisfacción en el trabajo, su rendimiento y su aprendizaje. La identificación del clima organizacional es un aspecto importante que ayuda a comprender los comportamientos de los individuos dentro de una organización, que pueden ser medidos y cuyos efectos pueden señalarse.

El clima laboral es muy importante, porque genera un gran impacto en los comportamientos de los colaboradores de la empresa, institución u organización.

Un ambiente de trabajo positivo incide en una buena y mejor predisposición para la participación activa, eficaz y eficiente en el desempeño laboral. Sin embargo, un ambiente laboral negativo dificulta todos los aspectos de la administración, gerenciamiento, gestión coordinación de las tareas en la empresa.

Asimismo, influye en el nivel de compromiso e identificación del personal de la organización. A priori se puede afirmar, que las entidades que manifiestan que sus empleados y/o trabajadores no tienen "la camiseta puesta" es porque poseen un clima organizacional inadecuado.

2.2.6. Claves básicas para mejorar el clima laboral

Rodríguez, G. (2013). El clima laboral es un concepto producido por la unión por múltiples variables, por lo que mejorarlo supone tomar conciencia de la necesidad de tomar medidas integrales y perdurables orientadas a la eficiencia, mediante la creación de relaciones laborales "saludables" y de una buena gestión de los recursos humanos.

Para lograrlo, los empleados deben sentirse involucrados con los objetivos organizacionales, algo que es imposible si no creamos equipo e incentivamos las conductas deseadas. De esta manera, lo más importante no son solo los resultados sino la manera en que llegamos a ellos, ya que

la empresa se sustenta en su valor humano y en la motivación de sus empleados.

No hablamos de plantear una gestión paternalista, sino en preocuparnos por crear unas condiciones laborales adecuadas para el desempeño del trabajo, centrándonos en algunas claves fundamentales:

- Comunicar
- Delegar funciones y responsabilidades
- Formar
- Valorar el esfuerzo
- Crear equipos
- Asignar tareas y funciones específicas a cada puesto.
- Hacer seguimiento del rendimiento y establecer objetivos e incentivos.

Ahora bien, para que el clima laboral se cimiente, la empresa y sus dirigentes deben ser los primeros en predicar con el ejemplo. Es decir, ser responsables de sus funciones, no actuar de forma arbitraria, regirse por las normas, respetar los procedimientos y ser los que transmiten la cultura organizacional desde la base a la cúpula, alimentándose de las sugerencias, quejas y comentarios de los empleados.

Un buen liderazgo es imprescindible para lograrlo, entendiéndose como una labor no solo de mando sino también de servidumbre ejercida por una persona a un grupo de trabajo. De este modo, la empresa debe facilitar que los líderes (naturales o conferidos por su posición en el organigrama) cuenten con las herramientas necesarias para llevar a sus equipos hacia el éxito común.

Todos los esfuerzos que se hagan para lograrlo deben ser reconocidos y premiados, pues es la manera más directa de implicar a los trabajadores dando un claro mensaje: el beneficio común se traduce en beneficios individuales. Por tanto, el foco del esfuerzo se dirige a cumplir los objetivos empresariales (siempre con metas realistas y cuantificables).

Por último, pero no menos importante, debemos tomar conciencia de la importancia de la comunicación, no solo de los valores y objetivos de la empresa, sino entre los miembros de la misma. Comunicación horizontal y vertical, aquí está el cemento de un equipo.

2.2.7. Cómo se construye la calidad laboral

Rodríguez, G. (2013). La calidad laboral se define como el conjunto de factores que determinan el bienestar económico, psicológico y social de los empleados. Es por tanto una herramienta de motivación que define la cultura organizacional sobre la que se construirán los resultados económicos de la empresa.

Los agentes que intervienen en la calidad del empleo son tanto la dirección empresarial, como los sindicatos y las instituciones oficiales del estado. Por tanto, una buena relación entre ellos y un marco económico favorable es muy positivo para lograr mayores cuotas de satisfacción y motivación.

En esta época de crisis los ajustes estatales pueden entorpecer la calidad del empleo a nivel general (pérdida de poder adquisitivo, presión impositiva, etc.), pero existen diversas dimensiones objetivas y subjetivas que interfieren de forma notable en cada empresa y puesto en particular.

Así, la formación proporcionada en el puesto de trabajo, los horarios, la conciliación familiar, el sistema retributivo, las oportunidades de promoción, la variedad de tareas en el puesto, la calidad en la supervisión del trabajo y el clima laboral, son aspectos a tener muy en cuenta para aumentar el bienestar de los trabajadores y potenciar su rendimiento.

Normalmente un empleado compara su remuneración con la de otros puestos similares en la misma empresa o en organizaciones similares, por lo que un concepto como el salario debe estudiarse respecto al valor de mercado, pero sobre todo debe respetar las escalas establecidas en la empresa. En otras palabras, cada categoría profesional debe poseer un salario acorde a las funciones realizadas.

Es importante destacar que el bienestar social de un trabajador se basa en el tamaño de la empresa a la que pertenece, a su posición en el sector y a su reconocimiento social. Por tanto, una pyme puede tener complicado retener (o fidelizar) talento si no se preocupa por afianzar su posición en el mercado y su crecimiento.

Para asegurar la calidad laboral debemos esforzarnos por mantener buenas relaciones con los agentes internos y externos (empleados, colaboradores y entidades u organizaciones ajenas), por contar con una buena política de Recursos Humanos que valore el rendimiento y luche contra la discriminación y ante todo, por lograr crear una organización competitiva que proporcione oportunidades de crecimiento a los trabajadores.

2.2.8. Seis causas básicas de insatisfacción laboral

Rodríguez, G. (2013). La insatisfacción laboral puede entenderse como el grado de malestar experimentado por un empleado en su puesto de trabajo, y puede estar ocasionado por factores personales, ambientales o directamente por las labores realizadas.

En cualquier caso, las empresas deben luchar contra ese fenómeno con el fin de aumentar el rendimiento y la concentración de sus equipos, logrando que no se convierta en un problema para la productividad. Conocer las causas es uno de los pasos más importantes.

2.2.9. Luchando contra la insatisfacción en el trabajo

La realización de tareas monótonas y repetitivas constituyen unas de las primeras causas de falta de atención e insatisfacción. Actúa de forma acumulativa hasta llevar al empleado al hartazgo y a la falta de rendimiento. Por ello es importante confeccionar puestos con labores variadas o enfrentar a los empleados a algunos retos que les saquen de la monotonía.

Por otro lado, la remuneración económica y emocional (reconocimiento del esfuerzo) puede ser un claro motivo de insatisfacción, agravándose cuando existen diferencias no justificadas entre empleados de un mismo nivel organizativo.

La vinculación del sueldo y los objetivos empresariales mediante variables es una buena manera de contrarrestar este efecto, junto a la confección de escalas salariales claramente delimitadas y objetivas.

Esta estrategia, además, mejora la sensación de autonomía y responsabilidad de los empleados. Y es que estos no pueden sentirse desarrollados en su puesto sin cierta autonomía, pudiendo rendirse al abatimiento y a la desmotivación.

La falta de comunicación también se convierte en un problema de satisfacción cuando afectan a la transmisión de problemas y soluciones, ya que desconectan al empleado de la organización, haciendo que su nivel de compromiso esté bajo mínimos, así como el reconocimiento de su trabajo.

Si además añadimos una jornada laboral intensa y mal estructurada, el rendimiento puede caer en picado. Los seres humanos necesitamos cierta compensación entre el estrés laboral, el tiempo que pasamos en sociedad y nuestro tiempo biológico (que necesitamos para funciones como comer, descansar y dormir).

De esta manera, las jornadas largas y vacías se convierten en uno de los peores enemigos de la satisfacción en el trabajo. El "presentismo" puede ser un enemigo para el rendimiento y lo importante es que exista una jornada suficiente, estructurada y que permita la conciliación familiar en lo posible.

Por último, nos encontramos con un factor cada vez más frecuente, como es la inestabilidad en el empleo. En otras palabras, la percepción que tienen los trabajadores de poder perder su trabajo y que puede causar incertidumbre y temor.

Este factor puede ser incontrolable en algunas circunstancias críticas, pero en circunstancias de normalidad relativa los empresarios deben tratar de no transmitir inseguridad a sus empleados respecto a sus puestos o en

cualquier caso transmitir de forma transparente cómo anda cada uno respecto a lo que la empresa espera de ellos.

2.2.10. Cómo detectar a un empleado tóxico

Rodríguez, G. (2013). Un empleado tóxico es aquel que ejerce una influencia negativa sobre los equipos de trabajo y cuyo desempeño es perjudicial para los intereses de la organización. Puede causar problemas de clima laboral, aprovechando nuestras posibles deficiencias en materia de gestión de equipos, por lo que es importante detectar y controlar el problema.

Precisamente el control nos ayudará a localizar a estos empleados, así que deberemos mejorar la forma en que gestionamos los recursos humanos, para poner fin a las malas prácticas y para poder solucionar a tiempo esta clase de comportamientos indeseables.

Un empleado tóxico es muchas veces algo similar a un agujero negro, es decir, resulta invisible a primera vista, pero podemos reconocerle por lo que le rodea. En este caso, se observa un bajo rendimiento personal y puede que malos resultados del departamento en el que se encuadra, además de problemas de motivación, clima laboral, conflictos abiertos, etc.

Es muy probable que haya suscitado las quejas del resto de empleados, pero debemos facilitar que sean transmitidas a la dirección o se convertirán en dañinos rumores. Además, si un comportamiento tóxico no es corregido, estaremos lanzando un mensaje de aprobación hacia dicha conducta, invitando al resto a seguir la misma línea de forma indirecta.

En ocasiones nos encontraremos con empleados tóxicos menos invisibles, que plantean problemas de forma mucho más evidente y cuya mala actitud es notable. En dicho caso la mera observación debería ser suficiente para detectar el problema y poder actuar, por lo que es esencial mantener una gestión activa e interés por ejercer una dirección efectiva.

La creación de objetivos y las sesiones de control nos ayudarán a detectar al empleado tóxico de forma directa y sin que sea necesario la acusación de los compañeros, buscando y premiando el cambio de actitud ante el trabajo para que todos sepan lo que se espera de ellos y que la empresa valora sus esfuerzos.

En las reuniones individuales con los trabajadores no sólo debemos comunicar sus resultados respecto a los objetivos, sino buscar otro tipo de problemas "relacionales" dentro del departamento, con el fin de solucionar conflictos antes de que puedan producir problemas de rendimiento.

Estos no se solucionarán mediante las reuniones colectivas, ya que tienden a extender el problema, sino mediante entrevistas individuales con

los afectados y en última instancia con una reunión conjunta con ellos una vez haya sido detectado el problema y sepamos cómo afrontarlo.

Un empleado tóxico en ocasiones no viene solo, sino que se crea por unas malas circunstancias de trabajo, una mala acogida por parte de sus compañeros, etc., así que detectarlo solo es el primer paso.

Tenemos que meditar sobre una importante cuestión ¿el empleado era tóxico desde antes o se convirtió en ello en nuestra organización? Hablamos de dos problemas relacionados pero diferentes ¿fallan nuestras prácticas de reclutamiento en particular o falla nuestra gestión general de Recursos Humanos?

2.2.11. Influencia de Recursos Humanos en el Clima Laboral

Los directivos y los miembros de la administración de Recursos Humanos de las empresas van dando cada día más énfasis a lo que es la calidad de vida laboral de sus empleados debido a las marcadas consecuencias que esto conlleva a la organización, como por ejemplo mayor productividad, disminución del ausentismo, tasas de rotación y renunciaciones, mejorando así la calidad de vida de las personas.

Cuando la persona trabaja en un ambiente digno, sano, en equipo, seguro, en el cual siente que puede contribuir al éxito de la organización se siente más motivado y se crean las condiciones para tomar las mejores decisiones que favorezcan al negocio.

El departamento de Recursos Humanos juega un papel muy importante ya que debe de velar por incorporar políticas que de manera sistemática proporcione a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada.

Dimensiones de Variable Independiente: Programa de Recursos Humanos (PRRHH):

- Reclutamiento y selección de Personal
- Formación y Desarrollo
- Clima, cultura y gestión de cambio
- Comportamiento organizacional

Dimensiones de Variable Dependiente: Clima laboral

- Clima, cultura y gestión de cambio
- Comportamiento organizacional
- Desarrollo personal
- Comunicación

Según Pérez, J. (2010), el glosario de términos básicos puede ser el siguiente:

ABSENTISMO: Ausencia en el puesto de trabajo sin comunicación previa. El índice habitual de absentismo en las empresas está entre el 2% y el 4%.

ACTITUD: Disposición ante el trabajo, determinada por la presencia de diversas variables internas o externas al sujeto (preferencias, motivación, medio social).

AGOTAMIENTO: Conjunto particular de síntomas creado por la tensión crónica o grave, relacionada directamente con la carrera profesional, más que con los problemas personales. Se caracteriza por síntomas como fatiga crónica, escasez de energía, irritabilidad y una actitud negativa hacia el trabajo y hacia uno mismo.

ALTA DIRECCIÓN: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan una empresa al más alto nivel. Suelen constituirla el presidente, el consejero delegado y el director general. Resulta clave su compromiso y su apuesta para conseguir impulsar la responsabilidad y la sostenibilidad, y que esta se incorpore a los debates en los consejos de administración y de dirección.

AMPLIACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO: Enfoque de diseño del puesto de trabajo en el que se carga el puesto horizontalmente, es decir, se añaden más cometidos del mismo tipo, que requieren las mismas habilidades. El proceso de aumentar las funciones de un puesto de trabajo

ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DEL PUESTO: Estudio que proporciona información sobre las tareas que deberán realizarse en cada puesto, las habilidades necesarias para realizar dichas tareas y las normas mínimas aceptables de rendimiento.

ANÁLISIS DE PUESTO DE TRABAJO: Proceso de descripción y registro de los fines, características de las tareas y los cometidos de un puesto de trabajo en un entorno organizativo dado, a fin de determinar el perfil de habilidades, experiencia, conocimientos y necesidades individuales. Proceso que consiste en recopilar y organizar sistemáticamente información relativa a los diferentes puestos de trabajo. Método sistemático de recopilar y organizar la información relativa a las tareas, cometidos y responsabilidades de un puesto de trabajo específico.

APTITUD: Capacidad potencial suficiente e idónea para realizar algún tipo específico de trabajo.

CAMBIO ORGANIZACIONAL: Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian, pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se

habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

CAPITAL HUMANO: Conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, contactos e ideas que tienen los trabajadores de una empresa, o por extensión, de un país. Se considera el factor trabajo como una aportación más de capital a las empresas, debido a la existencia de unos conocimientos y habilidades que las personas trasladan a través de su actividad a las organizaciones.

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO: Proceso mediante el cual se determina el valor o la contribución relativa que los diferentes puestos de trabajo aportan a la empresa.

CLIMA LABORAL: Estado de satisfacción profesional de los empleados, que obviamente depende de factores diversos: relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo, disposición de recursos, funcionamiento de la empresa.

CÓDIGO DE CONDUCTA: Documento redactado voluntariamente por una empresa en el que se exponen una serie de principios, acciones y normas que el consejo de administración se compromete unilateralmente a seguir en relación con los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.

COMPETENCIAS: Conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos.

COMPETITIVIDAD: Capacidad intrínseca de una organización para generar y mantener un elemento diferenciador de sus productos y/o servicios logrando con esto mantener una ventaja competitiva observable en el mercado.

CONDICIONES DE TRABAJO: Conjunto de factores físicos, sociales y organizativos que constituyen el contexto en que una persona trabajadora desarrolla sus tareas.

CRITERIOS DE RENDIMIENTO: Dimensiones o factores empleados para juzgar el rendimiento de un sujeto en un puesto de trabajo concreto.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO: Documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. Descripción de un conjunto de cometidos que desempeña una persona. Declaración pormenorizada de los cometidos, fines y condiciones bajo las que debe desempeñarse un puesto de trabajo.

EFICIENCIA: Es la capacidad personal u organizacional para lograr obtener resultados acordes a la estrategia y objetivos en un tiempo determinado.

EMPATIA: Calidad de comprender los problemas de otros y ponerse en su lugar.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN: Reunión, generalmente entre dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.

EVALUACIÓN DE TAREAS: Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma.

EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO: Proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan, con el fin de mejorar su rendimiento.

EVALUACIÓN DEL PERSONAL: Proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: Gestionar las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización

HORARIO LABORAL: Horario en el que se desarrolla la jornada laboral y que viene determinado por el empresario o empresaria.

INCENTIVOS: Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.

MOTIVACIÓN: Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

PERFIL DE UN PUESTO: Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.

PRUEBA DE APTITUD: Aquella que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.

RECLUTAMIENTO: Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo, es decir, es el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una determinada organización, culminando con la incorporación a la misma del nuevo profesional.

SELECCIÓN: Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.

VALORACIÓN DE PUESTOS: Analizar y evaluar las diferentes funciones y tareas de un puesto para determinar qué peso tiene en una organización para elaborar un sistema equilibrado de salarios.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLOGICO

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

3.1.1. Tipo de Investigación

La investigación aplicada, se realiza luego de conocer las características del fenómeno o hecho que se investiga (variables) y las causas que han determinado que tenga tales y cuales características, es decir, conociendo los factores que han dado origen al problema, entonces ya se puede dar un tratamiento metodológico.

En coherencia con el paradigma cuantitativo, es de tipo “explicativo”

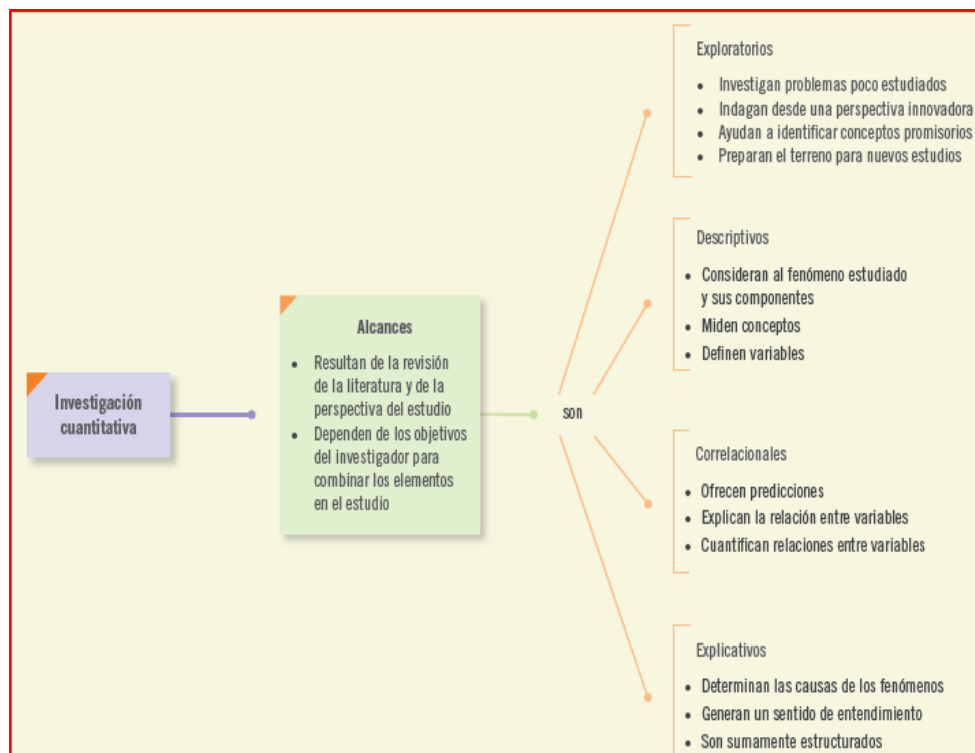


Figura 3. Esquema de Investigación Cuantitativa.

Fuente: Hernández R. (2010)

Seguendo a Hernández, R. (2010) comenta:

“La investigación explicativa busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (pg.80)

3.1.1.1. Según objeto de estudio

Investigación de Campo: Es la investigación aplicada para interpretar y solucionar alguna situación, problema o necesidad en un momento determinado. Las investigaciones son trabajadas en un ambiente natural en el que están presentes

las personas, grupos y organizaciones científicas las cuales cumplen el papel de ser la fuente de datos para ser analizados.

3.1.1.2. Según el nivel de medición

Investigación mixta: Mas allá de los métodos cualitativos y cuantitativos, autores como Hernández, Fernández y Baptista (2003) resaltan la importancia de combinar diferentes métodos con el fin de enfrentar un problema de investigación. Claro está que la combinación o empleo mixto de enfoques de investigación exigen creatividad para que el investigador combine diversos elementos metodológicos de manera coherente y organizada, con el fin de responder de la mejor manera a una pregunta de investigación. De alguna manera y decirlo es importante, el límite del investigador es su propia imaginación y la necesidad de presentar los resultados de investigación de una manera convincente. De hecho, al escoger un método antes que el otro, se pierden ciertas ventajas en beneficio de otros.

Cada método implica ciertas debilidades, pero es por fortuna las debilidades de diferentes métodos no son siempre las mismas.

(Gómez, M., Deslauriers, J., Alzate, M. 2010, pg. 103).

3.1.1.3. Según extensión de estudio

Investigación experimental: Tiene una serie de definiciones. En sentido estricto, la investigación experimental es lo que llamamos un verdadero experimento.

Este es un experimento en el que el investigador manipula una variable, y el control / aleatorias del resto de las variables. Cuenta con un grupo de control, los sujetos han sido asignados al azar entre los grupos, y el investigador sólo pone a prueba un efecto a la vez. También es importante saber qué variable (s) que desea probar y medir.
(<http://www.tiposdeinvestigacion.com/>)

3.1.2. Diseño de Investigación

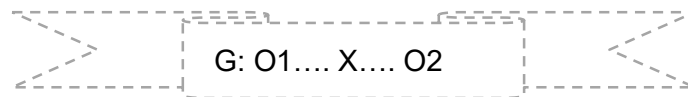
En el contexto de la investigación, el diseño de investigación seleccionado es "Pre experimental".

Siguiendo a Hernández, R. (2010) comenta:

El termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea.

En el enfoque cuantitativo, el investigador utiliza su o sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación (si es que no se tienen hipótesis). (pg.120).

A continuación, se grafica el diagrama que representa el “Diseño de Investigación” del presente estudio:



Leyenda:

- G : Grupo de estudio.
- O1 : Pre-Prueba
- X : Programa de Recursos Humanos.
- O2 : Post-Prueba.

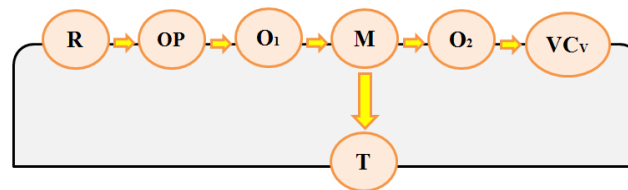


Figura 4. Diseño de la Investigación

Fuente: Elaboración propia

Donde:

- R= Realidad de la empresa o Realidad problemática.
- OP= Observación del problema- Planteamiento del problema.
- O1= Pre – prueba.
- M= Modelo de Góngálvez.
- T= Programa de Recursos Humanos.
- O2= Post – prueba.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población

La población comprende a “todos los miembros de cualquier clase bien definida de personas, eventos u objetos”. Hernández, R. (2010).

La población estará constituida por 60 personas que laboran en la empresa MAQUINARIAS U-GUIL S.A.

3.2.2. Muestra

Para calcular la población usaremos la fórmula de la muestra finita, es decir, conocemos el total de la población y deseamos saber cuántos del total tendremos que estudiar la respuesta sería:

3.2.3. Método de muestreo y Tamaño de muestra

Siguiendo a Hernández, R. (2010) comenta:

El método de muestreo utilizado será el “Probabilístico”, ya que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/o mecánica de las unidades de análisis. *Para garantizar que la probabilidad exista hay que tomar ciertos requisitos, tales como “el azar estadístico”, este implica garantizar que un criterio de sorteo sea utilizado para elegir la muestra.*

El tamaño de la muestra se determinará empleando los siguientes criterios:

$$n = \frac{(p.q)Z^2 .N}{(EE)^2 (N - 1) + (p.q)Z^2}$$

Dónde:

Marco muestral	N =	100
Alfa (Máximo error tipo I)	$\alpha =$	0.050
Nivel de Confianza	$1 - \alpha/2 =$	0.975
Z de $(1 - \alpha/2)$	$Z (1 - \alpha/2) =$	1.960
Prevalencia de la variable	p =	0.500
Complemento de p	q =	0.500
Precisión	d =	0.080
Tamaño de la muestra	n =	60.25

Fuente: Elaboración propia

3.3. Hipótesis

3.3.1. Hipótesis General

El Programa de Recursos Humanos influye, significativamente, en el Clima Laboral de los colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.

3.3.2. Hipótesis Nula

El Programa de Recursos Humanos NO influye, significativamente, en el Clima Laboral de los colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.

3.3.3. Hipótesis Específicas

- Las Competencias Laborales influirán en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.
- El Desarrollo de Habilidades Personales y Sociales influirán en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.
- La Evaluación del Desempeño influirán en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.

3.4. Variables de estudio

3.5.1 Variable Independiente	3.5.2 Variable Dependiente
Programa de Recursos Humanos	Clima Laboral

3.4.1. Variable Independiente: Programa de Recursos Humanos

a.- Definición Conceptual	b.- Definición Operacional
Herramienta de la planeación que la implementa y ejecuta la unidad orgánica de personal para una gestión efectiva de la gestión del potencial humano en la organización	Proceso conformado por las metas, objetivos, políticas, procedimientos, normas y presupuestos que orientan adecuadamente la administración de personal para el logro de los objetivos organizacionales.
Pérez, M. (2009). Diccionario de administración.	Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos.

3.4.2. Variable Dependiente: Clima Laboral

Definición Conceptual	Definición Operacional
Percepción sobre del ambiente laboral compuesto por las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.	Proceso de Toma de Decisiones, de Conflictos, de Autoestima, de Liderazgo, de Motivación Laboral, de Satisfacción Laboral para crear un buen ambiente de trabajo.
Robbins, Stephen (2009:54). Comportamiento organizacional.	Ortega Jorge, Armando (2012). Clima institucional y tipos de gestión en la I.E. del distrito Heroínas Toledo.

3.5. Cuadro De Operacionalización.

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	VALOR FINAL	TIPO DE VARIABLE
Variable Independiente : Programa de Recursos Humanos	Herramienta de la planeación que la implementa y ejecuta la unidad orgánica de personal para una gestión efectiva de la gestión del potencial humano en la organización Pérez, M. (2009). Diccionario de administración.	Proceso conformado por las metas, objetivos, políticas, procedimientos, normas y presupuestos que orientan adecuadamente la administración de personal para el logro de los objetivos organizacionales . Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos.	Reclutamiento y selección de Personal	-Personal encargado de formular el Reclutamiento y selección de Personal -Los pasos para elaborar el Reclutamiento y selección de Personal -Personal responsable de monitorear el Reclutamiento y selección de Personal -Personal responsable de evaluar el Reclutamiento y selección de Personal	1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca	Ordinal
			Formación y Desarrollo	-Personal encargado de formular la Formación y Desarrollo -Los pasos para elaborar la Formación y Desarrollo -Personal responsable de monitorear la Formación y -Desarrollo Personal responsable de evaluar la Formación y Desarrollo	1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca	Ordinal
			Clima, cultura y gestión de cambio	-Personal encargado de formular el Clima, cultura y gestión de cambio -Pasos para elaborar el Clima, cultura y gestión de cambio -Personal responsable de monitorear el Clima, cultura y gestión de cambio -Personal responsable de evaluar el Clima, cultura y gestión de cambio	1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca	Ordinal

Variable Dependiente: Clima Laboral	Percepción sobre el ambiente laboral compuesto por las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Robbins, Stephen (2009:54). Comportamiento organizacional.	Proceso de Toma de Decisiones, de Conflictos, de Autoestima, de Liderazgo, de Motivación Laboral, de Satisfacción Laboral para crear un buen ambiente de trabajo. Ortega Jorge, Armando (2012). Clima institucional y tipos de gestión en la I.E. del distrito Heroínas Toledo.	Comportamiento organizacional	-Actitud del colaborador hacia su trabajo -Estado emocional positivo de su trabajo -Adecuadas instrucciones u órdenes del jefe inmediato superior -Comparar lo entendido con lo deseado	1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca	Ordinal
			Desarrollo personal	-Interpersonal -Intrapersonal -Social organizativo Conflictos organizacionales: funcionales y disfuncionales	1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca	Ordinal
			Comunicación	-Recreación del equipo de trabajo -Mejoras del ambiente de trabajo -Actividades de intercambio social -Productividad laboral	1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca	Ordinal

3.6. Método de Investigación

Los métodos que se usarán en el presente proyecto serán:

- Método Descriptivo: para enumerar las características de la realidad del problema
- Método Analítico: para analizar y sistematizar los datos de la realidad y de la base teórica científica.
- Método Inductivo: para establecer generalidad de los resultados.
- Método Deductivo: para establecer la síntesis de los antecedentes, teorías de los antecedentes, teoría y elaboración de la propuesta.
- Método Inductivo – Deductivo: para obtener las conclusiones

3.7. Instrumento de investigación

Para los efectos de éste proyecto, se diseñó un (01) cuestionario, en escala de Likert. Contiene un total de veinticuatro (24) ítems distribuidos en dos variables: Programa de Recursos Humanos y Clima Laboral. Posee 5 alternativas de respuesta: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

Para el diseño del instrumento necesario para la recolección de información se consideró lo siguiente:

- El objetivo general de la investigación.
- Las variables del estudio.
- Las dimensiones de las variables del estudio.
- Rangos de evaluación.
- La presentación.

Siguiendo a Hernández, R. (2011) comenta:

“Consiste en un conjunto de ítem, presentados en forma de afirmaciones o juicios entre los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra.” (pg.307)

3.8. Análisis estadístico e interpretación de los datos

El procesamiento estadístico de los datos empíricos que se recogieron durante la investigación fueron procesados, considerando instrumentos de la estadística descriptiva e inferencial. Los resultados se presentarán en cuadros, tablas y gráficos debidamente analizados e interpretados, que servirán de base para la discusión respectiva y, por ende, para elaborar las conclusiones generales del trabajo.

Se empleará el Software Estadístico SPSS en su versión 22.00 con la finalidad de llevar a cabo el procesamiento y análisis de la información obtenida de las

encuestas y también, para la formulación de los cuadros, diagramas, gráficos etcétera.

Una vez elaborado los cuadros estadísticos se procederá con el análisis de la hipótesis para tener una mejor visión de lo que se pretenderá lograr con ésta investigación. Por consiguiente, se procederá a constatar la hipótesis con las variables y objetivos, y así demostrar su validez. Al final se formularán las conclusiones y sugerencias con miras a mejorar la problemática investigada.

3.9. Elección de la prueba estadística

3.9.1. Prueba paramétrica

Se llaman así porque su cálculo implica una estimación de los parámetros de la población con base en muestras estadísticas. Mientras más grande sea la muestra más exacta será la estimación, mientras más pequeña, más distorsionada será la media de las muestras por los valores raros extremos.

3.9.2. Prueba T para muestras relacionadas

“El procedimiento Prueba T para muestras relacionadas compara las medias de un mismo grupo y calcula las diferencias entre la primera y la segunda medición. Se suele conocer como pruebas “Ex –Post” (Antes y Después)” (<http://www.academia.edu>).

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS
RESULTADOS

4.1. Análisis Descriptivo de Frecuencia por Dimensiones y Variables (PRE ESTUDIO)

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,744	24

Como se aprecia el valor de Alpha de Cronbach (0.744) es mayor a 0.7, lo que permite afirmar que el instrumento es fiable, con esto podemos continuar con la investigación viendo sus resultados en el SPSS.

4.1.2. Análisis Descriptivo General

De la tabla de los estadísticos para cada ítem, podemos ver que no necesitamos eliminar ningún ítem para mejorar el Alpha de Cronbach.

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. ¿El personal encargado de formular el reclutamiento y selección del personal es el indicado?	63,42	111,874	,394	,728
2.- ¿Los pasos de elaboración para el proceso de reclutamiento y selección del personal son los correctos?	63,48	115,678	,254	,737
3.- ¿El personal responsable del monitoreo del proceso de reclutamiento y selección del personal está capacitado para hacerlo?	63,67	106,972	,508	,718
4.- ¿El personal encargado de evaluar a los postulantes en el reclutamiento y selección está debidamente preparado?	63,18	112,864	,310	,733

5.- ¿El personal encargado de la formación y el desarrollo de los colaboradores de Maquinarias U-GUIL S.A es el indicado?	63,35	107,655	,528	,717
6.- ¿Los pasos para elaborar los planes de formación y de desarrollo de los colaboradores de Maquinarias U-GUIL S.A son los correctos?	63,60	108,312	,566	,716
7.- ¿El personal responsable de monitorear la formación y desarrollo de los colaboradores de Maquinarias U-GUIL S.A está capacitado para hacerlo?	63,45	108,726	,579	,716
8.- ¿El personal responsable de la evaluación de la formación y desarrollo de los colaboradores de Maquinarias U-GUIL S.A está debidamente preparado?	63,78	109,800	,486	,721
9.- ¿El personal encargado de formular la cultura, clima y gestión de cambio es el indicado?	63,55	105,540	,553	,714
10.- ¿Los pasos para elaborar la cultura, clima y gestión de cambio son los correctos?	63,68	115,813	,235	,739
11.- ¿El personal responsable de monitorear el clima, cultura y gestión de cambio está capacitado para hacerlo?	63,40	110,685	,426	,725
12.- ¿El personal responsable de la evaluación del clima, cultura y gestión de cambio está debidamente preparado?	63,48	108,898	,454	,722

13.- ¿La actitud del colaborador hacia su trabajo es siempre positivo?	63,72	112,240	,422	,727
14.- ¿El estado emocional es siempre positivo en su trabajo?	63,47	115,982	,219	,740
15.- ¿Las instrucciones u órdenes por parte del jefe inmediato superior son las más indicadas?	62,98	112,356	,386	,728
16.- ¿El trabajo en equipo es óptimo para cumplir con una tarea?	63,23	121,334	,025	,752
17.- ¿La evaluación de su desempeño a nivel laboral es siempre positivo?	63,65	118,062	,160	,743
18.- ¿El desarrollo de habilidades personales y sociales es siempre positivo?	63,50	120,966	,042	,751
19.- ¿Existen competencias laborales positivas en su área de trabajo?	63,28	115,562	,258	,737
20.- Conflictos organizacionales: funcionales y disfuncionales	63,25	121,242	,020	,754
21.- ¿Hay tiempo de recreación en su equipo de trabajo?	63,37	122,541	-,018	,754
22.- ¿Existen mejoras en su ambiente de trabajo?	63,30	125,807	-,143	,762
23.- ¿Existen actividades de intercambio social en la organización?	63,20	124,095	-,077	,757
24.- ¿Existe productividad laboral en su área de trabajo?	63,60	117,634	,186	,741

Tabla 1. Pre Estudio Indicador: Reclutamiento Y Selección De Personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	24	40,0	40,0	40,0
	REGULAR	26	43,3	43,3	83,3
	BUENO	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

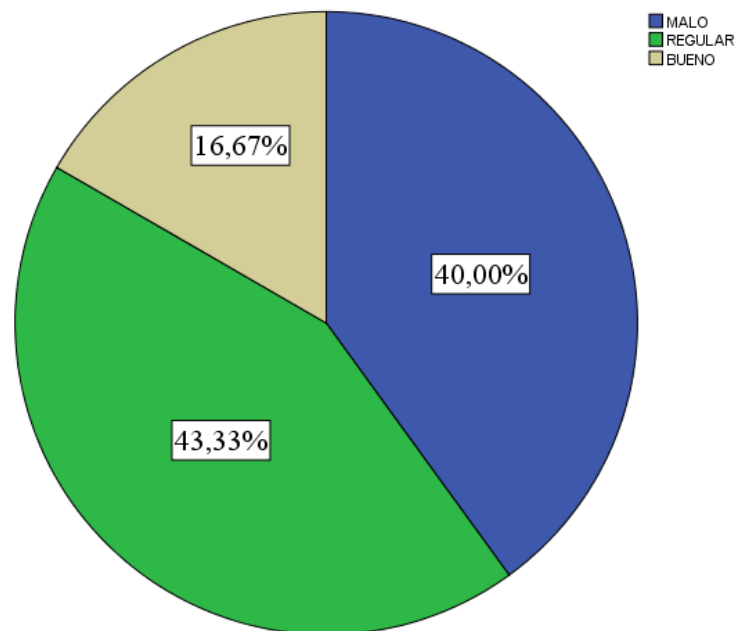


Figura 5. Pre Estudio Indicador: Reclutamiento Y Selección De Personal.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el reclutamiento y selección de personal, al personal encargado de formular, elaborar, de monitorear y evaluar el Reclutamiento y selección, se reflejan en un criterio regular el 43.33%, criterio malo por su porcentaje de 40%; por otra parte, como bueno se plasma sólo un 16.67%

Tabla 2. Pre Estudio Indicador: Formación y Desarrollo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			e	válido	acumulado
Válido	MALO	19	31,7	31,7	31,7
	REGULAR	28	46,7	46,7	78,3
	BUENO	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

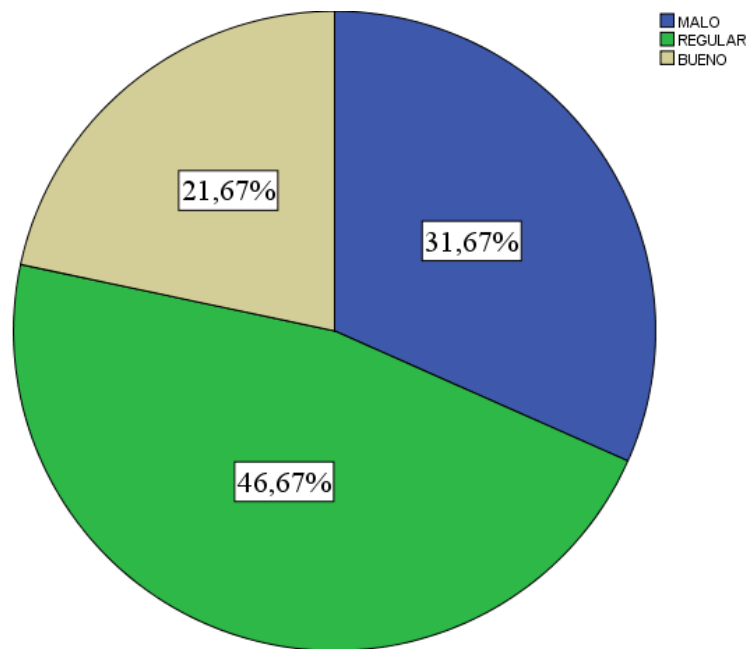


Figura 6. Pre Estudio Indicador: Formación y Desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, la formación y desarrollo del colaborador hacia su trabajo, las ganas que pone y su compromiso, mediante una serie de capacitaciones mensuales y cuidados que se le da al personal, se refleja un criterio malo por su porcentaje de 31.67%; por otra parte el porcentaje regular es de 46.67% y el bueno en 21.67% en su criterio, mostrando que el desarrollo y formación del colaborador de Maquinarias U-GUIL S.A puede ser mejor.

Tabla 3. Pre Estudio Indicador: Clima Cultura Y Gestión De Cambio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	16	26,7	26,7	26,7
	REGULAR	32	53,3	53,3	80,0
	BUENO	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

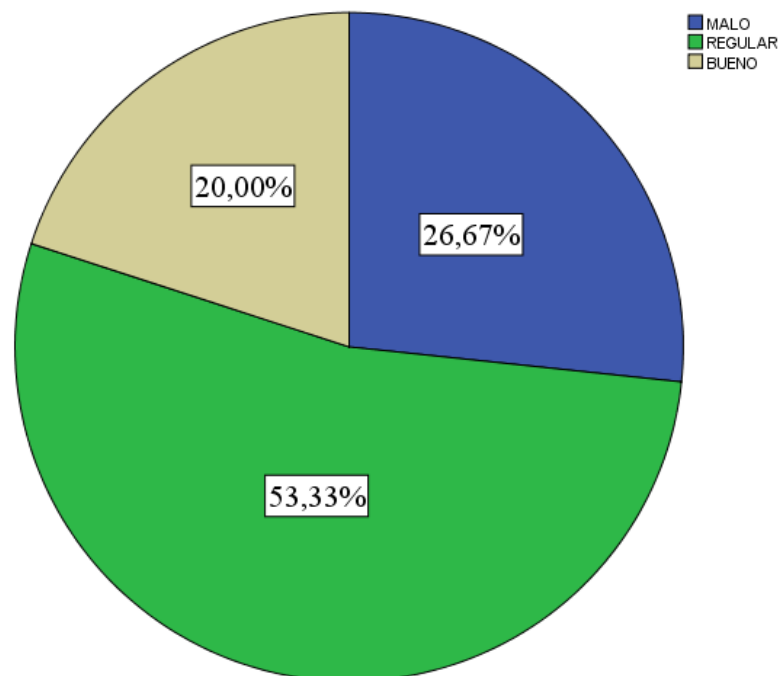


Figura 7. Pre Estudio Indicador: Clima Cultura Y Gestión De Cambio.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el clima, cultura y gestión de cambio del colaborador hacia su trabajo, la relación que se tiene en el área, la cultura que se emplea en la organización, la actitud que muestra el mismo colaborador ante situaciones de presión o ante la misma rutina se refleja en un criterio regular por su porcentaje de 53.33% por otra parte el porcentaje malo es de 26.67% y el bueno en 20% en su criterio, mostrando que el clima y cultura del colaborador de Maquinarias U-GUIL S.A no es buena, debe ser mejor.

Tabla 4. Pre Estudio Indicador: Comportamiento Organizacional.

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	14	23,3	23,3	23,3
	REGULAR	31	51,7	51,7	75,0
	BUENO	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

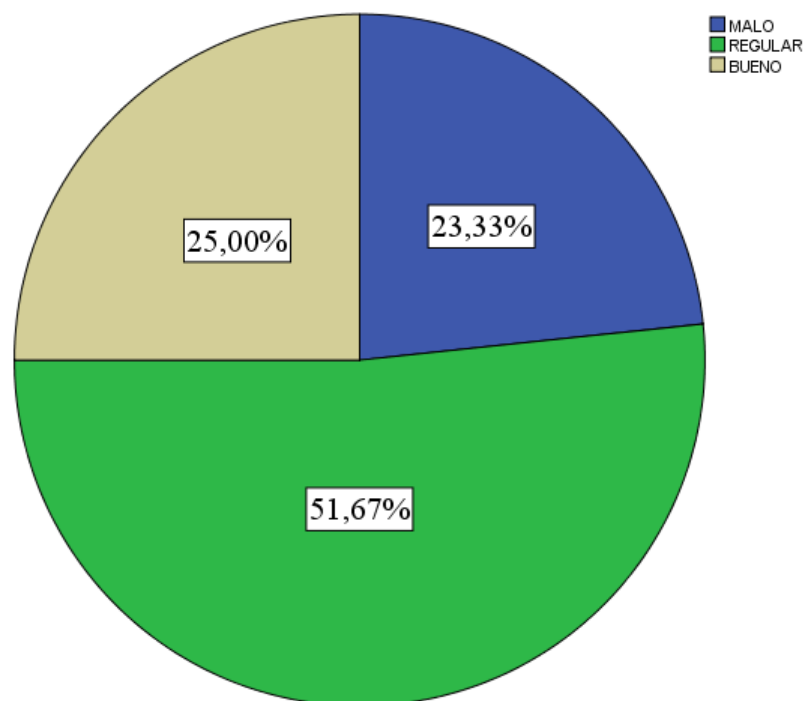


Figura 8. Pre Estudio Indicador: Comportamiento Organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el comportamiento organizacional del colaborador hacia su trabajo, la actitud del colaborador hacia su trabajo, el estado emocional positivo de su trabajo, las adecuadas instrucciones u órdenes del jefe inmediato superior se refleja en un criterio regular por su porcentaje de 51.67% por otra parte el porcentaje bueno es de 25% y el malo en 23.33% en su criterio, mostrando que el clima y cultura del colaborador de Maquinarias U-GUIL S.A es regular, tiene que mejorar para que el colaborador pueda rendir al máximo de su capacidad.

Tabla 5. Pre Estudio Indicador: Desarrollo Personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			e	válido	acumulado
Válido	MALO	15	25,0	25,0	25,0
	REGULAR	33	55,0	55,0	80,0
	BUENO	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

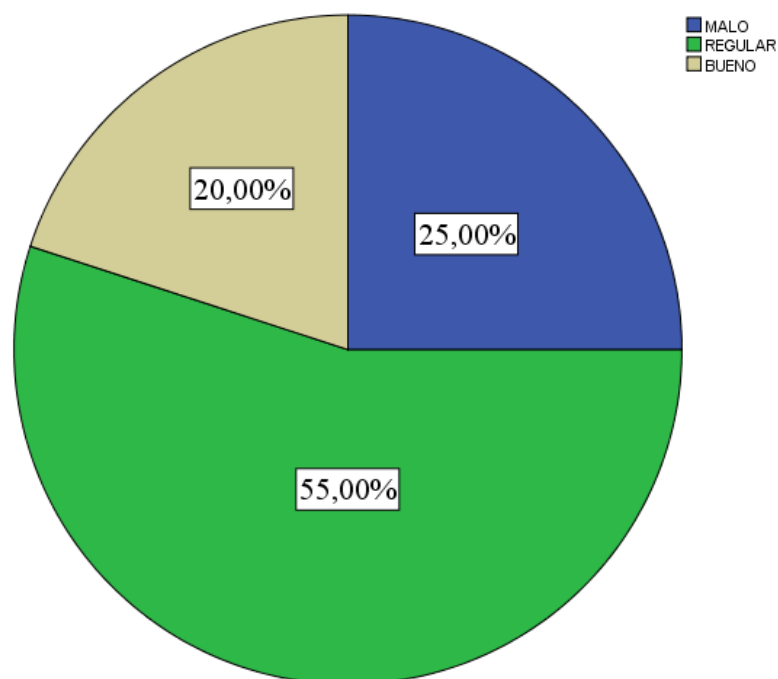


Figura 9. Pre Estudio Indicador: Desarrollo Personal.

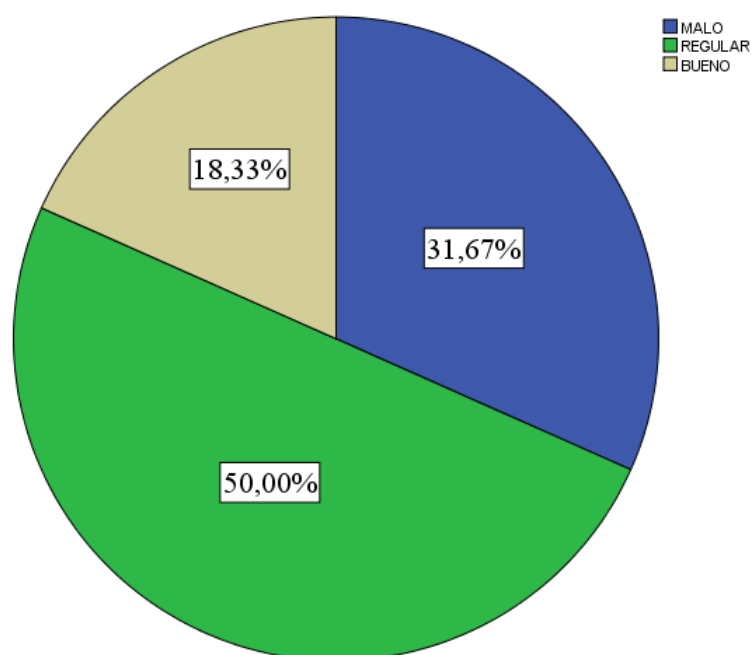
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en los gráficos, su desarrollo a nivel personal, a nivel de equipos y de las distintas áreas de la organización, y como se verían ante un conflicto, se reflejan en un criterio regular por su porcentaje de 55% por otra parte el porcentaje malo es de 25% y el bueno en 20% en su criterio, mostrando que el desarrollo del colaborador de Maquinarias U-GUIL S.A es regular y eso puede ver plasmado en el resultado que presente el colaborador mediante los resultados que tenga en el trabajo .

Tabla 6. Pre Estudio Indicador: Comunicación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	19	31,7	31,7	31,7
	REGULAR	30	50,0	50,0	81,7
	BUENO	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia


Figura 10. Pre Estudio Indicador: Comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico, la recreación del equipo de trabajo, las mejoras del ambiente de trabajo, actividades de intercambio social y charlas motivacionales se reflejan en un criterio regular de 50%, por otra parte porcentaje malo es de 31.67% y el bueno en 18.33% en su criterio, mostrando que el nivel de comunicación colaborador de Maquinarias U-GUIL S.A es regular ya que la mitad de los colaboradores encuestados lo afirman, pudiendo traer resultados poco positivos para la empresa, ya que con la falta de comunicación, los procesos de trabajo se complican.

4.2. Análisis Descriptivo de Frecuencia por Dimensiones y Variables (POST ESTUDIO).

Tabla 7. Post Estudio Indicador: Reclutamiento Y Selección De Personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido MALO	15	25,0	25,0	25,0
REGULAR	34	56,7	56,7	81,7
BUENO	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

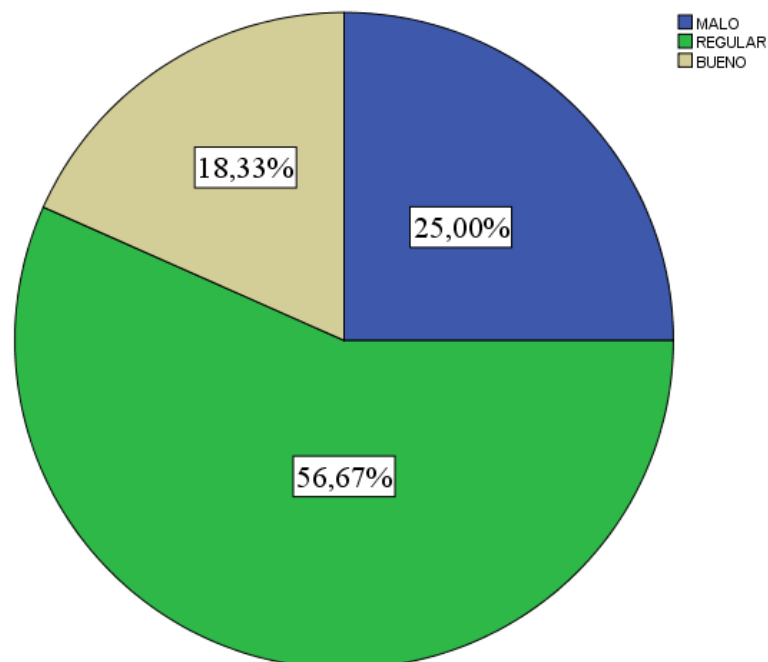


Figura 11. Post Estudio Indicador: Reclutamiento Y Selección De Personal.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar que el 56.67% es porcentaje regular y 25% en un rango malo y 18.33% en bueno, lo cual nos refleja que los colaboradores que formulan, monitorean, seleccionan y evalúan el reclutamiento de selección de personal ha mejorado en la empresa maquinaria U-GUIL S.A.

Tabla 8. Post Estudio Indicador: Formación Y Desarrollo.

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	13	21,7	21,7	21,7
	REGULAR	41	68,3	68,3	90,0
	BUENO	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

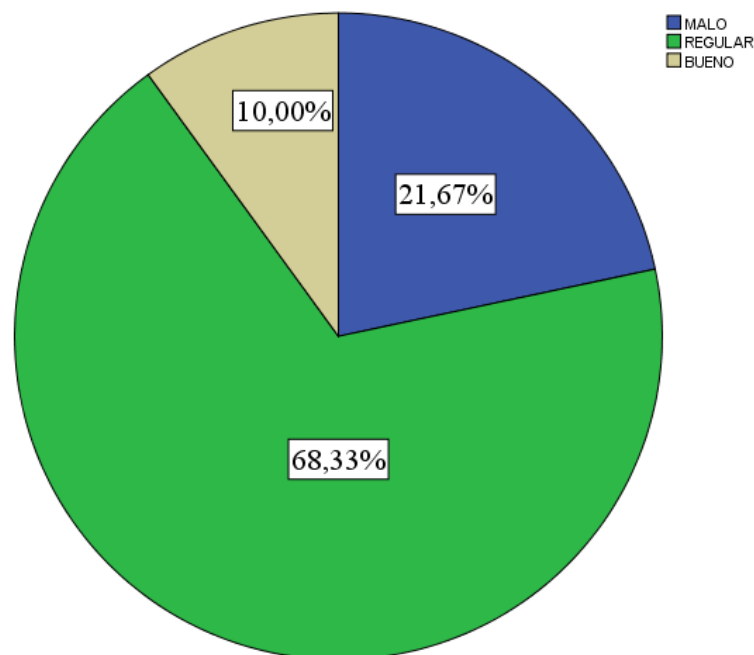


Figura 12. Post Estudio Indicador: Formación Y Desarrollo

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura, la cual corresponde a la dimensión formación y desarrollo se logró que el 68.33% en el nivel regular, 21.67% en nivel malo y 10% en nivel bueno. Lo cual nos refleja que los colaboradores están formulando, monitoreando, seleccionando y evaluando de una mejor manera el reclutamiento del personal en la empresa maquinaria U-GUIL S.A.

Tabla 9. Post Estudio Indicador: Clima, Cultura Y Gestión De Cambio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	23	38,3	38,3	38,3
	REGULAR	25	41,7	41,7	80,0
	BUENO	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

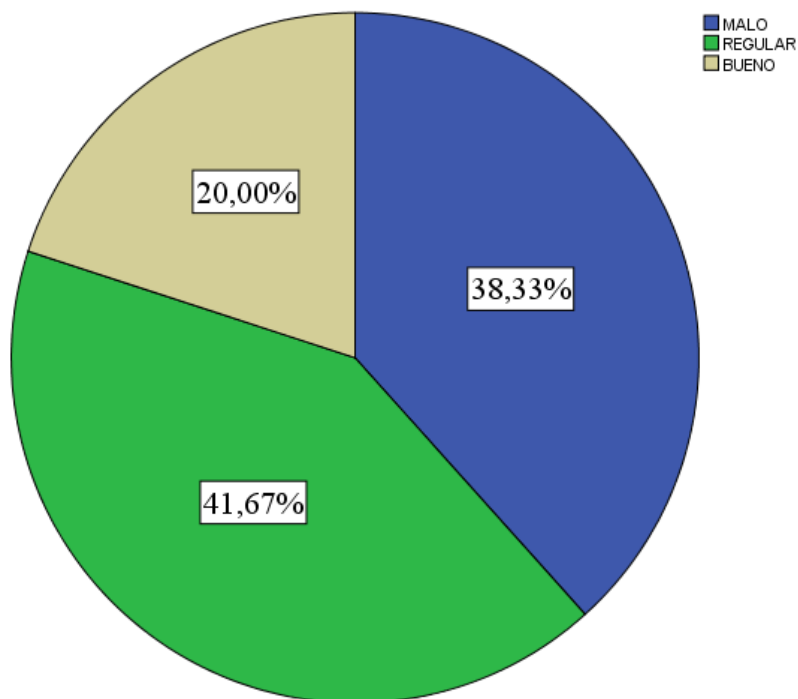


Figura 13. Post Estudio Indicador: Clima, Cultura Y Gestión De Cambio.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura, se logró que el 41.67% se encuentra en el nivel regular, 38.33% en malo y 20% en bueno, lo cual nos refleja que los colaboradores formulan, monitorean, seleccionan y evalúan mejor el clima, cultura y gestión de cambio en la empresa maquinaria U-GUIL S.A.

Tabla 10. Post Estudio Indicador: Comportamiento Organizacional.

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	16	26,7	26,7	26,7
	REGULAR	33	55,0	55,0	81,7
	BUENO	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

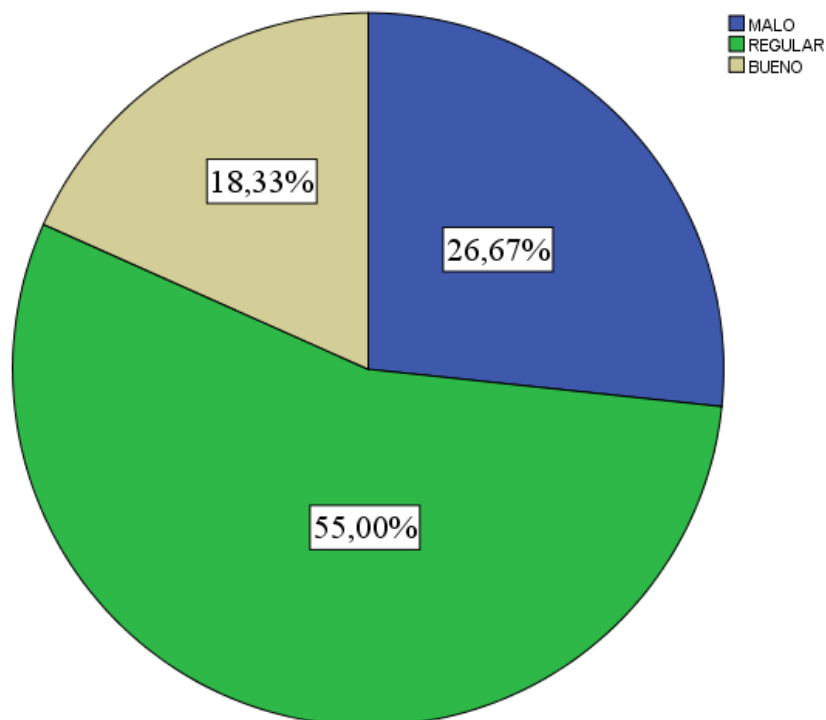


Figura 14. Post Estudio Indicador: Comportamiento Organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura, se logró que el 55% tengan un nivel regular, 26.67% en nivel malo y bueno en 18.33%, lo cual nos refleja que los colaboradores tienen una actitud, estado emocional y pueden seguir las políticas del trabajo para mejorar mencionada dimensión en el clima laboral de la empresa maquinaria U-GUIL S.A.

Tabla 11. Post Estudio Indicador: Desarrollo Personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BUENO	19	31,7	31,7	31,7
	REGULAR	28	46,7	46,7	78,3
	BUENO	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

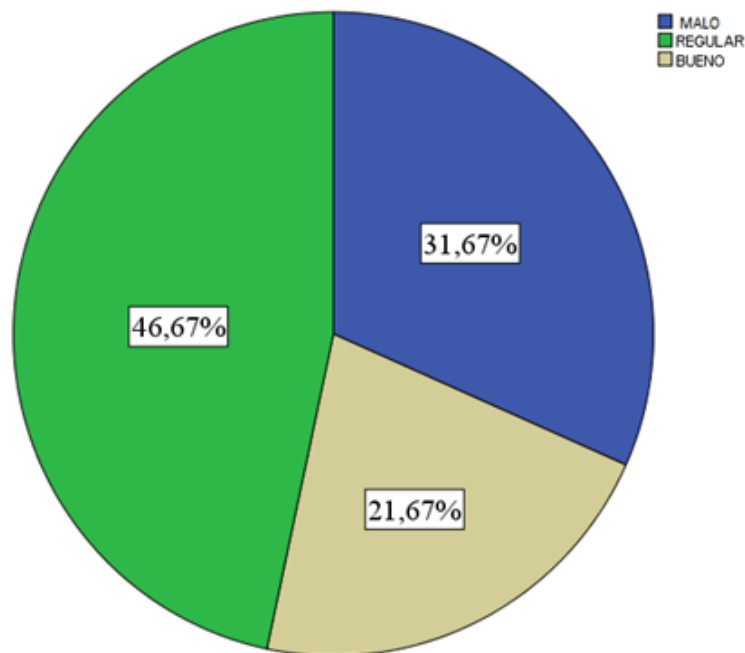


Figura 15. Post Estudio Indicador: Desarrollo Personal.

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Post Estudio Indicador: Desarrollo Personal.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura, se logró, que el 46.67% esté en nivel regular, 31.67% en nivel malo y 21.67% en nivel bueno, lo cual nos refleja que los colaboradores presentan un mejor desarrollo en la empresa maquinaria U-GUIL S.A.

Tabla 12. Post Estudio Indicador: Comunicación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			e	válido	acumulado
Válido	MALO	17	28,3	28,3	28,3
	REGULAR	34	56,7	56,7	85,0
	BUENO	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

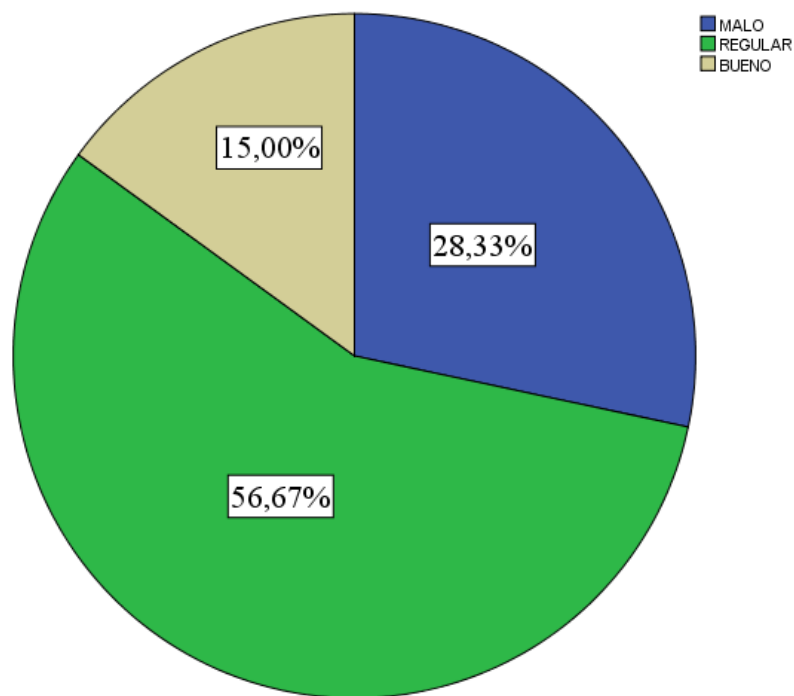


Figura 16. Post Estudio Indicador: Comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla N°12, la cual corresponde a la dimensión comunicación, se logró, que el 56.67% se encuentra en el nivel regular, 28.33% en malo y bueno en 15% lo cual nos refleja que los colaboradores presentan un alto grado de comunicación mejorando así el ambiente de trabajo, el intercambio social y la productividad laboral de la empresa maquinarias U-GUIL S.A.

Tabla 13. Comparativa entre porcentajes de Pre y Post estudio

	PRE	PRE %	POST	POST %
MALO	17	28%	12	20%
REGULAR	32	53%	37	62%
BUENO	11	18%	11	18%
	60		60	

Fuente: Elaboración propia



Figura 17. Comparativa entre porcentajes de Pre y Post estudio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Prueba de normalidad.

		pre	post
N		60	60
Parámetros normales	Media	66,2000	93,8000
	Desviación estándar	11,10932	6,01354
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,114	,097
	Positivo	,114	,097
	Negativo	-,066	-,079
Estadístico de prueba		,114	,097
Sig. asintótica (bilateral)		,051 ^c	,200 ^{c,d}

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov, cuyos resultados para el valor P "Sig." son mayores 0.05, elegimos para contrastar las hipótesis la prueba paramétrica: T Student para muestras relacionadas en el SPSS.

Tabla 15. Prueba de muestras Relacionadas

		Diferencias Relacionadas							Sig. (bilateral)
		Desviación estándar	Media de error	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl		
Media				Inferior	Superior				
Par	pre -	- 14,4986	1,87176	-	-	-	59	,000	
1	post	27,6000	3	31,34539	23,85461	14,745			

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la prueba T Student arrojó un valor Sig. igual a 0.000 (es menor que 0.05) el cual nos permite rechazar la hipótesis nula: El Programa de Recursos Humanos NO influye, significativamente, en el Clima Laboral de los colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014 y aceptamos la hipótesis general: El Programa de Recursos Humanos influye, significativamente, en el Clima Laboral de los colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

En la presente tesis se investigó la importancia del PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS E INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA MAQUINARIAS U-GUIL S.A., se tomó como muestra a 60 colaboradores de esta empresa, de las cuales se encuestó directamente a los trabajadores de cada área en general, encargados de realizar las distintas tareas en cada dependencia donde le corresponde para tener un panorama claro acerca de la investigación planteada.

De acuerdo a los resultados encontrados en esta investigación se puede decir que en pocas áreas existía una buena comunicación.

En la investigación pudimos observar también que los encargados de efectuar los procedimientos de selección de personal no cumplían con los procedimientos adecuados para la selección por lo tanto había mucha rotación de personal atrasando el trabajo y generando más costo por capacitación.

Debido a todo lo mencionado anteriormente es que se plantea el programa de recursos humanos que permitan a cada área o encargado de las mismas tener un conocimiento claro de lo que implica mejorar significativamente el clima laboral para que exista un mayor desempeño en la empresa Maquinarias U-GUIL S.A.

Con respecto a las limitaciones que se tuvieron en la presente realización del proyecto de tesis no se encontró estudios directos respecto a la aplicación de un Programa de Recursos Humanos para mejora de clima laboral como también no se ha encontrado muchos estudios recientes sobre programas similares para la mejora de clima laboral.

5.2. Conclusiones

Las conclusiones a los que he llegado en función de los objetivos, son los siguientes:

En relación al objetivo general, el cual pide “Determinar en qué medida el Programa de Recursos Humanos influye en el Clima Laboral de los colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.”, según los resultados obtenidos se observa que el Programa de Recursos Humanos influenciaría de manera positiva en la empresa Maquinarias U - Guil, ya que aplicando los cuatro talleres del Programa de Recursos Humanos, los colaboradores tendrían un mejor rendimiento laboral, mejorando sus habilidades profesionales y personales, dando como consecuencia un mejor clima laboral a nivel de todas las áreas de la empresa.

En relación al primer objetivo específico, se requirió “Describir cómo las Competencias Laborales influyen en la Percepción del Clima Laboral de los

Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.”, por lo que se obtuvo un diagnóstico sobre los planes trabajados en la organización que dieron como resultado un déficit en cuanto a entorno laboral.

En cuanto al segundo objetivo específico, donde se buscó “Indicar de qué forma el Desarrollo de Habilidades Personales y Sociales influyen en la percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.” cuyos resultados se basan en cuanto a la confiabilidad de información y los cargos del personal mostrando un nivel alto en cuanto a este componente y las habilidades de los colaboradores.

En cuanto al tercer objetivo se requirió “Señalar de qué manera la Evaluación del Desempeño influyen en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.”, por lo que se manifiesta que la Evaluación del Desempeño es de suma importancia ya que si no existiese este objetivo hubiesen consecuencias desfavorables para la empresa.

5.3. Recomendaciones

Las recomendaciones en base a las conclusiones, son las siguientes:

Para comenzar en relación al objetivo general, el cual pide “Determinar en qué medida el Programa de Recursos Humanos influye en el Clima Laboral de los colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.”, se propone implementar dicho programa para todas las áreas en general con planes de trabajos mensuales en la organización para así tomar consideración de la importancia de lo que es un buen clima laboral y los resultados positivos que trae consigo una buena práctica de éstos.

En relación al primer objetivo específico, se requirió “Describir cómo las Competencias Laborales influyen en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014”, mi propuesta es la de llevar a cabo el establecimiento de metas laborales a nivel personal y a nivel de área al inicio de cada año para que de esta manera se inicie una reestructuración y una competencia sana entre las diferentes áreas de la empresa, el fin de mejorar el desempeño de las diversas áreas, que en mi opinión es la más importante de una organización ya que sin metas ni objetivos trazados la empresa sólo trabajaría para el momento sin seguir la visión por la cual Maquinarias U-GUIL S.A se esfuerza tanto en cumplir.

En cuanto al segundo objetivo específico, donde se buscó “Indicar de qué forma el Desarrollo de Habilidades Personales y Sociales influyen en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.”, se propone realizar capacitaciones y talleres para reforzar las habilidades personales y actitudes para obtener un mejor desenvolvimiento a nivel personal y laboral para la toma de decisiones y desarrollo en el área de trabajo.

En relación al tercer objetivo específico, el cual se solicitó “Señalar de qué manera la Evaluación del Desempeño influyen en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.”, se propone realizar evaluaciones semestrales a cada trabajador de cada área, las evaluaciones darán a conocer a los trabajadores y áreas que mejor se desempeñen otorgándoles reconocimientos, fomentando la total participación por parte de todos a nivel personal y equipo.

**REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

- Aguirre, C., Arellano, J., Daza, H., Ramos, J. (2013). Factores del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en una organización religiosa: caso ASPERSUD. Tesis para optar la Maestría en Organización y Dirección de Personas. Universidad ESAN, Lima, Perú.
- Alles, M. (2009). Comportamiento Organizacional. Argentina: Gránica.
- Arredondo, D.(2008). Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital "Félix Mayorca Soto". Tesis para optar el grado académico de Magíster en Salud Ocupacional y Ambiental. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Unidad de Post Grado, Lima, Perú.
- Brazon, B., Marin, L. (2008). Diagnóstico del clima organizacional en el Ambulatorio Dr. José Antonio Serres Maturín, Estado Monagas. Trabajo de grado para optar el Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de oriente, Monagas, Venezuela.
- Brunet, L. (2011) El clima de trabajo en las Organizaciones. México D.F.: Trillas.
- Cervera, L. (2012). Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos. Tesis para optar el Grado Académico de Doctora en Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Unidad de Post-Grado, Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. El capital de potencial humano de las organizaciones (9ª ed.). México, D.F.: McGraw Hill Educación.
- Clerc, J., Saldivia, A., Serrano, M. (2010). Liderazgo y su influencia sobre el Clima Laboral. Trabajo de investigación en el Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar. Universidad Austral de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Cobaldi, H. (2009). La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las Instituciones Financieras de Huamanga. Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga. Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, para obtener el grado de Maestría en Administración. Ayacucho Perú.
- Cortés, J., Nelsy, M. (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa. Tesis para obtener el grado de Maestra en Salud Pública. Área de Administración en Servicios de salud. Universidad Veracruzana. Instituto de Salud Pública, Xalapa, México.
- Cummings, T., Worley, C. (2010). Desarrollo Organizacional y cambio (8va edición). México: Thomson
- Delgado, M., Gómez, L., Romero, A., Vásquez, E. (2009). Gestión de Recursos Humanos de análisis teórico a la solución práctica. España, Pearson Prentice Hall.
- Deming, W.E. (2008). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Deza, M. (2011). Influencia del clima organizacional en la motivación del personal asistencial de enfermería médica quirúrgica. Tesis para optar el grado de Maestría en Liderazgo y Gestión de Enfermería. Universidad de Salamanca, Salamanca, España.
- Drucker, P. (2011). La era de la discontinuidad: Directrices a nuestro cambiante Sociedad. Piscataway, Nueva jersey: Pan – American International.
- Gómez, M., Deslauriers, J., Alzate, M. (2010). Cómo hacer tesis de maestría y doctorado: Investigación, escritura y publicación. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Goncálvez, A. (2011) El Clima como término Organizacional. Bogotá: Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- Grieves, J. (2007). Desarrollo estratégico de recursos humanos. Londres: Publicaciones SAGE.
- Hernández, R. (2011). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Lara, J. (2008). Sistema de información para la configuración y aplicación de encuestas de clima laboral. Tesis para optar el Título de Ingeniero Informático. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

- Michael, M. (2009). Más allá de la reingeniería. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Monteza, N. (2012). Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital Essalud, Chiclayo, 2010. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Enfermería. Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo. Escuela de Postgrado, Chiclayo, Perú.
- Muñoz, C. (2011). Cómo elaborar y asesorar una investigación de Tesis. México: Pearson.
- Ortega, A. (2002). Clima institucional y tipos de gestión en la I.E. del distrito Heroínas Toledo, Provincia de Junín. Tesis de Maestría en Educación. Universidad Nacional del Centro, Huancayo, Perú.
- Pelaes, O. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas. Universidad nacional Mayor de san Marcos. Unidad de Postgrado, Lima, Perú.
- Pérez, J. (2010). El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote. Tesis de post grado para optar el Grado de Doctor en Gestión y Ciencias de la Educación. Universidad San Pedro, Escuela de Post Grado, Chimbote, Perú.
- Pérez, M. (2005). Diccionario de diccionario (5ª ed.). Lima: San Marcos.
- Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional (13ª ed.). México: Prentice Hall.
- Sotomayor, F. (2013). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012. Tesis para optar el Título profesional de Licenciado en Administración. Universidad Nacional de Tacna Jorge Basadre Grossman, Tacna, Perú.
- Zuñiga, M. (2011). Estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao, 2010. Tesis para optar el grado académico de Maestría en Administración Estratégica de Empresas. Universidad Nacional del Callao. Escuela de Post grado, Callao, Perú.

ANEXOS

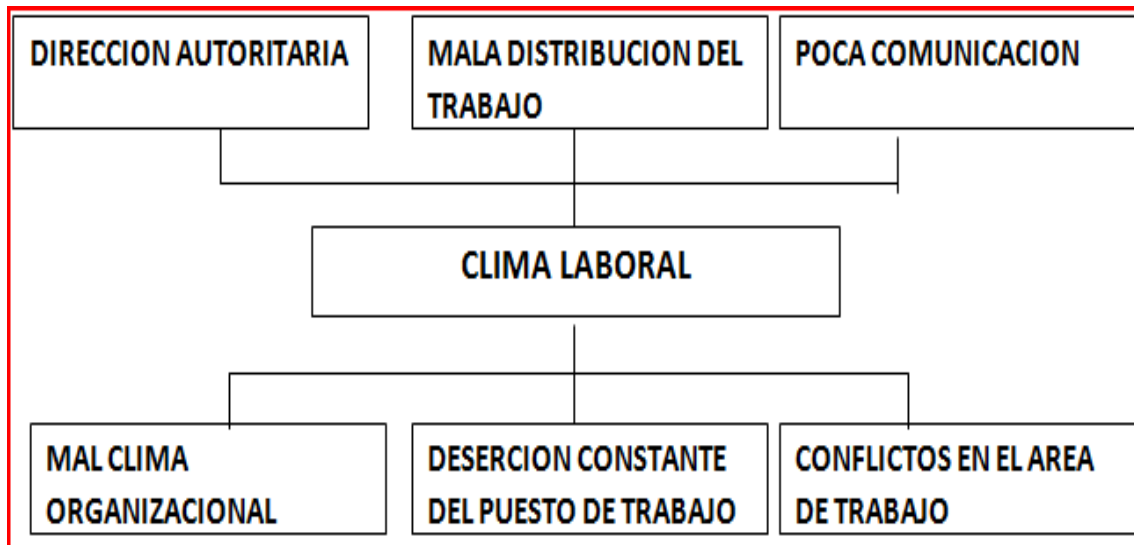
ANEXO Nº 01: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos de la investigación	Hipótesis	Variables
Formulación: ¿En qué medida el Programa de Recursos Humanos influye en el Clima Laboral de los colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014?	Objetivo general Determinar en qué medida el Programa de Recursos Humanos influye en el Clima Laboral de los colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.	Hipótesis general El Programa de Recursos Humanos influye, significativamente, en el Clima Laboral de los colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.	Variable Ind: Programa de Recursos Humanos
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis específicas	Variable Dep:
a) ¿Cómo las Competencias Laborales influyen en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014?	Describir cómo las Competencias Laborales influyen en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.	Las Competencias Laborales influirán en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.	Clima Laboral
b) ¿De qué forma el Desarrollo de Habilidades Personales y Sociales influyen en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014?	Indicar de qué forma el Desarrollo de Habilidades Personales y Sociales influyen en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.	El Desarrollo de Habilidades Personales y Sociales influirán en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.	
c) ¿De qué manera la Evaluación del Desempeño influyen en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014?	Señalar de qué manera la Evaluación del Desempeño influyen en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.	La Evaluación del Desempeño influirán en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.	

PARA EL DISEÑO METODOLÓGICO

DISEÑO METODOLÓGICO				
Método de la Investigación	Diseño de la Investigación	Ámbito de la Investigación	Instrumentos y fuentes de la Información	Criterios de rigurosidad en la Investigación
TIPO: Es de tipo "explicativo".	Diseño de Investigación: Pre - experimental	Unidad (es) de análisis o estudios Trabajadores de la Empresa Maquinarias U-GUIL S.A Universo: Trabajadores de la Empresa Maquinarias U-GUIL S.A Población: Trabajadores de la Empresa Maquinarias U-GUIL S.A Muestra: La muestra a utilizar será de 50 personas pertenecientes a la empresa Técnicas de muestreo: Para la realización de esta investigación se realizará un tipo de muestreo no probabilístico, Dentro del muestreo no probabilístico se seleccionará el muestreo por conveniencia.	Instrumentos: Encuesta Recolección de la información: Para el desarrollo de la investigación se utilizaran la encuesta. Tratamiento de la información: Se empleará el Software Estadístico SPSS en su versión 22.00 con la finalidad de llevar a cabo el procesamiento y análisis de la información obtenida de las encuestas y también, para la formulación de los cuadros, diagramas, gráficos etcétera.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfoque: Enfoque CUALI-CUANTITATIVO. ➤ Validez: ➤ Confiabilidad:

ANEXO Nº 02: Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO Nº 04: ENCUESTA
Trabajador: _____ **Cargo:** _____ **Sexo:** _____

Instrucciones: Marque con un aspa (x) en la casilla numerada según tu criterio. Responder con un aspa (x) en: siempre (1), casi siempre (2), a veces (3), casi nunca (4), nunca (5)

Dimensiones	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Reclutamiento y selección de Personal	1. ¿El personal encargado de formular el reclutamiento y selección del personal es el indicado?					
	2.- ¿Los pasos de elaboración para el proceso de reclutamiento y selección del personal son los correctos?					
	3.- ¿El personal responsable del monitoreo del proceso de reclutamiento y selección del personal está capacitado para hacerlo?					
	4.- ¿El personal encargado de evaluar a los postulantes en el reclutamiento y selección está debidamente preparado?					
Formación y Desarrollo	5.- ¿El personal encargado de la formación y el desarrollo de los colaboradores de Maquinarias U-GUIL S.A es el indicado?					
	6.- ¿Los pasos para elaborar los planes de formación y de desarrollo de los colaboradores de Maquinarias U-GUIL S.A son los correctos?					
	7.- ¿El personal responsable de monitorear la formación y desarrollo de los colaboradores de Maquinarias U-GUIL S.A está capacitado para hacerlo?					
	8.- ¿El personal responsable de la evaluación de la formación y desarrollo de los colaboradores de Maquinarias U-GUIL S.A está debidamente preparado?					
Clima, cultura y gestión de cambio	9.- ¿El personal encargado de formular la cultura, clima y gestión de cambio es el indicado?					
	10.- ¿Los pasos para elaborar la cultura, clima y gestión de cambio son los correctos?					
	11.- ¿El personal responsable de monitorear el clima, cultura y gestión de cambio está capacitado para hacerlo?					
	12.- ¿El personal responsable de la evaluación del clima, cultura y gestión de cambio está debidamente preparado?					

Comportamiento organizacional	13.- ¿La actitud del colaborador hacia su trabajo es siempre positivo?					
	14.- ¿El estado emocional es siempre positivo en su trabajo?					
	15.- ¿Las instrucciones u órdenes por parte del jefe inmediato superior son las más indicadas?					
	16.- ¿El trabajo en equipo es óptimo para cumplir con una tarea?					
Desarrollo personal	17.- ¿La evaluación de su desempeño a nivel laboral es siempre positivo?					
	18.- ¿El desarrollo de habilidades personales y sociales es siempre positivo?					
	19.- ¿Existen competencias laborales positivas en su área de trabajo?					
	20.- Conflictos organizacionales: funcionales y disfuncionales					
Comunicación	21.- ¿Hay tiempo de recreación en su equipo de trabajo?					
	22.- ¿Existen mejoras en su ambiente de trabajo?					
	23.- ¿Existen actividades de intercambio social en la organización?					
	24.- ¿Existe productividad laboral en su área de trabajo?					

ANEXO Nº 05: Permiso para realizar el proyecto

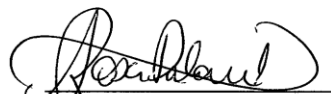


Lima, 03 de septiembre de 2014.

Estimado Profesor de asignatura, Proyecto de Tesis:

Yo, Rosa Elena Palomino Díaz, autorizo que la Srta. Angela Victoria Rivera Palomino realice su proyecto de tesis con información de nuestra empresa MAQUINARIAS U-GUIL S.A, en la cual labora a la fecha.

Atentamente,



ROSA ELENA PALOMINO DIAZ
MAQUINARIAS U-GUIL S.A
GERENTE GENERAL
ROSA ELENA PALOMINO D.
MAQUINARIAS
U-GUIL S.A.

Mz. B Lt. 3A Urb. Parc. Huertos de Villena - Pachacamac - Lima Telf.: (511)430-2281 / 430-3308
www.uguil.com

En el competitivo mundo empresarial de hoy, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los recursos humanos. Las estructuras pueden copiarse y las tecnologías pueden comprarse fácilmente. Sin embargo, el factor que marca la diferencia, es el factor humano, cada persona, ya sea en el sector industrial o de servicios, sean éstos públicos o privados, La calidad de los empleados de la empresa, su entusiasmo, clima laboral y satisfacción, el trato que recibe, constituyen variables que influyen significativamente sobre la productividad, sobre la calidad en el servicio al cliente, el posicionamiento y, finalmente, sobre la supervivencia y desarrollo de la misma empresa.

Debido a ello, es preciso que los participantes interesados en implementar el programa, logren aplicar lo aprendido en los talleres aplicados para lidiar eficazmente con las personas que trabajan en los diferentes contextos de la organización. El programa fue diseñado para proveer un abordaje práctico, desde una perspectiva gerencial, a área de Recursos Humanos de la empresa Maquinarias U-GUIL. Este enfoque orienta a los participantes hacia el cómo desarrollar los “procesos clave” que hacen a la gestión del personal.

A partir de la conceptualización de la organización, los aspectos relacionados con el personal, desempeñan un papel central. Una de las misiones básica y fundamental de la organización consiste en conseguir un uso efectivo y una adaptación adecuada de los recursos humanos y clima laboral satisfactorio.

Para que ésta se pueda conseguir tendremos que definir los programas básicos de Recursos Humanos, que han de contemplar las relaciones del individuo y la organización en su totalidad.

Así como comenta:

Santos, C. (2010) “El plan de Recursos Humanos trata de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la planilla, la selección, contratación y formación del personal y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa.

VINCULOS INTERDISCIPLINARIOS

Reclutamiento y selección de Personal

Reclutamiento: son el conjunto de procedimientos encaminados a atraer candidatos competentes para un puesto de trabajo a la empresa. Estas técnicas de reclutamiento pueden ser internas, si consisten en captar candidaturas de personas que forman parte de la plantilla de la empresa, o externas, si los candidatos son personas ajenas a la organización.

Selección: esta función es muy importante, ya que uno de los factores determinantes del éxito de una actividad empresarial es la correcta elección de las personas que han de trabajar en la empresa. Se debe realizar un análisis completo de todo lo que el candidato aporta al puesto de trabajo y para ello este ha de pasar por una serie de pruebas de selección. Jiménez, A. (2013)

Clima Organizacional.

El Clima Organizacional desde este punto de vista constituye un filtro de los factores como: estructura, liderazgo, toma de decisiones, de allí que, realizando una evaluación del clima laboral permite medir las percepciones de los trabajadores de la organización, las características de la organización, las repercusiones sobre el comportamiento y las motivaciones de los colaboradores de la empresa. Todo esto tiene una gran repercusión en la organización, en cuanto a la accidentabilidad, adaptabilidad, ausentismo, productividad, rendimiento, satisfacción, entre otros; pueden constituir consecuencias positivas o negativas según la forma como ha sido percibido el clima laboral por el trabajador.

Es necesario detectar el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctoras. Uno de los factores que mayor y mejor incidencia tienen en la consecución de un buen clima laboral

es la conciliación de la vida laboral y familiar. Goncálvez, A. (2011)

Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiarlas existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las.

El CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas. Chiavenatto, I. (2010).

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

La naturaleza de la comunicación en la organización, como dimensión deontológica se expresa en su esencia misma, es decir, la organización humana. Entendida como acto de ser de la comunicación social. Lo que conlleva necesariamente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados del ente colectivo. Por su parte, la finalidad de la comunicación organizacional, como dimensión teleológica es el logro de la corporatividad, como unidad de la identidad colectiva, concebida como un sistema autónomo relacionado con el entorno propio de su dimensión. Ocampo, M. (2012).

Misión

Proporcionar el mejor producto en el mercado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con personal capacitado para ofrecer un servicio eficaz y de confianza.

Análisis Gerencial:

- Hay un clima laboral negativo dentro de la empresa debido a la falta de comunicación
- Actualmente la empresa no hay un debido liderazgo y hay ausencia de incentivos hacia los trabajadores.
- Falta de planificación por la falta de comunicación, originando atrasos en los procesos de entrega y reparación de la maquinaria alquilada.

Análisis en el área de Personal:

- Cuando se planea una estrategia no se cuenta con el compromiso de todos los colaboradores.
- El clima laboral es negativo, no hay una correcta comunicación entre los empleados y los empleadores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Personal responsable de evaluar el Reclutamiento y Selección de Personal.

Acción 1:

Variable de acción: Reclutamiento de personal.

OBJETIVOS DE MEJORA:	ACCIONES DE MEJORA:
1. Detección de Fallos. 2. Corrección y mejora para eliminar problemas en personal	1. Análisis de cada fallo en el que incurre la empresa. 2. Mejora de procesos
Responsables	Área de Recursos Humanos
Plazo	20 días
Indicador	Personal responsable de evaluar el Reclutamiento y selección de Personal.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Pasos para elaborar un adecuado clima laboral y cultura de gestión de cambio.

Acción 1:

Variable de acción: Clima laboral

OBJETIVOS DE MEJORA:	ACCIONES DE MEJORA:
1. Detección de Fallos en clima laboral 2. Corrección y mejora para disminuir mal clima laboral	1. Análisis de fallos en el que incurre la empresa. 2. Mejora de clima laboral
Responsables	Área de Producción
Plazo	20 días
Indicador	Pasos para elaborar el Clima, cultura y gestión de cambio

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

¿Cómo mantener una buena actitud del colaborador hacia su trabajo?

Acción 1:

Variable de acción: Comportamiento Organizacional

OBJETIVOS DE MEJORA:	ACCIONES DE MEJORA:
1. Mejorar la actitud del colaborador en la empresa 2. Corrección las malas costumbres de los trabajadores en la empresa	1. Análisis de cada fallo en la actitud del colaborador. 2. Mejora de actitud del colaborador.
Responsables	Áreas en General
Plazo	20 días
Indicador	Actitud del colaborador hacia su trabajo

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

¿Cómo mejorar el ambiente de trabajo a través de la comunicación?

Acción 1:

Variable de acción: Comunicación Organizacional.

OBJETIVOS DE MEJORA:	ACCIONES DE MEJORA:
1. Detección de Fallos por la mala comunicación. 2. Corrección y mejora para eliminar el mal ambiente de trabajo.	1. Análisis de cada fallo que una mala comunicación origina. 2. Mejora de procesos gracias a una buena comunicación
Responsables	Áreas en general
Plazo	20 días
Indicador	Comunicación

TALLER N°1: “PERSONAL RESPONSABLE DE EVALUAR EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.”

Duración: 45 minutos

Fundamentación

¿Quién es la persona idónea para ocupar el puesto? Esta es la pregunta que el área de recursos humanos se hace siempre que recibe una requisición de personal, ¿Cómo es posible encontrarla? Esto es posible a través de la correcta puesta en práctica del proceso de reclutamiento y selección.

Dicho proceso permite escoger de entre varios candidatos, al más idóneo para desempeñar las actividades de cada puesto. El proceso de reclutamiento y selección da inicio cuando se presenta una vacante dentro de una empresa y necesario ocuparla lo más pronto posible cumpliendo con los requerimientos.

Objetivos del Taller:

- Dar a conocer los beneficios de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Desarrollar herramientas que le permitan al empleador efectuar un óptimo proceso de reclutamiento y selección de personal.

El taller constará de ciertos puntos que son:

DURACIÓN	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	DESARROLLO METODOLÓGICO	RECURSOS DIDÁCTICOS
5 MINUTOS	“Cómo efectuar un adecuado Reclutamiento y selección”	-Beneficios de Reclutamiento y selección de personal. - Ejemplos de empresas.	-Diapositivas -Graficas
20 MINUTOS	“Las consecuencias de no efectuar un adecuado proceso de Reclutamiento y selección”	-Situaciones de mal reclutamiento y selección de personal.	-Diapositivas -Video
20 MINUTOS	“Ejecutando acciones”	-Trabajo en grupo -Impacto en la organización.	-Diapositivas -folletos

20 MINUTOS	Evento de Confraternidad	Cierre del taller	Compartir
------------	--------------------------	-------------------	-----------

Metodología

La metodología que se aplicará en el taller será de tipo activa, debido a que los empleados participaran y existirá una interacción.

Asimismo, se utilizaran exposiciones teóricas breves y a la vez se desarrollarán ejercicios prácticos y dinámicas en grupos pequeños.

Recursos para el Taller

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas
- Equipo multimedia.

PRESUPUESTO

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
REMUNERACIÓN	01 Capacitadores	S/. 200.00
BIENES	Lapiceros	S/. 20.00
	Hoja bond	S/. 20.00
	Alquiler de equipo multimedia	S/. 80.00
OTROS GASTOS	Evento de confraternidad	S/. 40.00
TOTAL		S/. 360.00

TALLER N°2: “PASOS PARA ELABORAR UN ADECUADO CLIMA LABORAL Y CULTURA DE GESTIÓN DE CAMBIO.”

Duración: 45 minutos

Fundamentación

Son muchos los factores que inciden para que el clima organizacional se torne negativo. En palabras de los afectados, cuando el clima en la empresa se vuelve "pesado", el dirigirse a la oficina se convierte en una tortura, en un suplicio, en un sufrimiento y no dudan en expresarlo a las personas de sus círculos más cercanos. Sin embargo, lo que el trabajador está tratando de decir es que no siente que existen las condiciones adecuadas para poder realizar sus labores en forma "normal" o sin sentirse presionados.

La alta rotación de personal en una empresa suele ser también un síntoma de que en esa organización no existen las condiciones adecuadas para mantener trabajadores por largo tiempo; ya sean por factores físicos (infraestructura), contractuales (sueldos y beneficios) o funcionales (procesos y gerencia), entre otros. Inclusive, pudiera darse el caso que la organización ofrezca condiciones "maravillosas", las mejores del mercado, pero los trabajadores no lo consideran o no lo perciben así.

Objetivos del Taller:

- Conocer cuáles son las características de un adecuado clima laboral.
- Reconocer los beneficios del desarrollo del trabajador para el buen desarrollo de la empresa con un clima laboral adecuado.
- Desarrollar herramientas que le permitan al trabajador determinar los objetivos, en sus funciones así como en los procesos de cada área.
- Orientarlos a la obtención de los resultados que la organización espera.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El taller constará de ciertos puntos que son:

DURACIÓN	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	DESARROLLO METODOLÓGICO	RECURSOS DIDÁCTICOS
5 MINUTOS	“Clima laboral”	-Definición de Clima Laboral- - Ejemplos de empresas.	-Diapositivas -Graficas
20 MINUTOS	“promoviendo una buena cultura organizacional”	-Definición de cultura organizacional. -Situaciones de cultura organizacional	-Diapositivas -Guías de trabajo -Video
20 MINUTOS	“Ejecutando acciones”	-Trabajo en grupo -Impacto en la organización.	-Diapositivas -Video
20 MINUTOS	Evento de Confraternidad	Cierre del taller	Compartir

Metodología

La metodología que se aplicará en el taller será de tipo activa, debido a que los empleados participaran y existirá una interacción.

Asimismo, se utilizaran exposiciones teóricas breves y a la vez se desarrollarán ejercicios prácticos y dinámicas en grupos pequeños.

Recursos para el Taller

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas
- Equipo multimedia.

PRESUPUESTO

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
REMUNERACIÓN	01 Capacitadores	S/. 200.00
BIENES	Lapiceros	S/. 20.00
	Hoja bond	S/. 20.00
	Alquiler de equipo multimedia	S/. 80.00
OTROS GASTOS	Evento de confraternidad	S/. 40.00
TOTAL		S/. 360.00

TALLER N°3: “¿CÓMO MANTENER UNA BUENA ACTITUD DEL COLABORADOR HACIA SU TRABAJO?”

Duración: 45 minutos

Fundamentación

La mayoría de personas entienden la importancia de tener una buena actitud mientras avanzan en la vida. Una buena actitud te ayuda a lidiar con contratiempos, superar decepciones y moverte hacia adelante en tu vida. Muchas personas que tienen problemas en el trabajo pueden no reconocer la importancia de una buena actitud.

Tener una buena actitud puede darte más oportunidades en tu vida. Esto es también cierto en el lugar de trabajo. Si eres el tipo de empleado que siempre tiene una actitud positiva, y si realizas tu trabajo sin dudas o discusiones, resaltarás como un empleado estelar. Los compañeros y supervisores acudirán a ti por ayuda, y puedes ser el primero en ser considerado para proyectos especiales o ascensos.

Tener una buena actitud te hace tener un mejor humor, incluso durante los momentos cuando sientes que tienes que forzarte para estar en un estado mental positivo. Cuando estás en un estado mental negativo, puedes sentirte deprimido, lento y poco concentrado. Forzarte para tener una buena actitud te permite volverte confiado, con energía y ser más productivo en tu trabajo.

Objetivos del Taller:

- Que el trabajador tome conciencia de un buen comportamiento organizacional.
- Explicar la definición comportamiento organizacional en la empresa.
- Lograr que los trabajadores se sientan motivados a realizar sus actividades con la ayuda de una buena actitud en su área de trabajo, apoyadas en alcanzar sus metas, que les permita sentirse parte de los logros de la organización.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El taller constará de ciertos puntos que son:

DURACIÓN	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	DESARROLLO METODOLÓGICO	RECURSOS DIDÁCTICOS
5 MINUTOS	“Que es Comportamiento organizacional”	-Definición y características. ¿Cómo tener una actitud positiva en momentos de tensión?	-Diapositivas -Graficas
20 MINUTOS	¿Trabajo en equipo?	-Los beneficios de trabajar en equipo - Desarrollo profesional. - Éxito grupal.	-Diapositivas -Guías de trabajo -Video
20 MINUTOS	“La correcta utilización de los recursos”	-adecuado uso de métodos y recursos. -logro de metas.	-Diapositivas -Dinámica -Video

10 MINUTOS	Evento de Confraternidad	Cierre del taller	Compartir
------------	--------------------------	-------------------	-----------

METODOLOGÍA

La metodología que se aplicará en el taller será de tipo activa, debido a que los empleados participaran y existirá una interacción.

Asimismo, se utilizaran exposiciones teóricas breves y a la vez se desarrollarán ejercicios prácticos y dinámicas en grupos pequeños.

Recursos Didácticos

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas
- Equipo multimedia

PRESUPUESTO

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
REMUNERACIÓN	01 Capacitadores	S/. 200.00
BIENES	Lapiceros	S/. 20.00
	Hoja bond	S/. 20.00
	Alquiler de equipo multimedia	S/. 80.00
OTROS GASTOS	Evento de confraternidad	S/. 40.00
TOTAL		S/. 360.00

TALLER N°4: “¿CÓMO MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN?”

Duración: 45 minutos

Fundamentación

La causa más frecuente de un clima organizacional negativo es la mala gerencia, es decir, la presencia de un supervisor sin las condiciones profesionales y/o personales para tener a su cargo a un grupo de subordinados. El manejo de una cuota de "poder" en la jerarquía organizacional pasa necesariamente por tener la preparación comunicacional adecuada para transmitir órdenes, lineamientos y toda indicación dentro del marco de la gestión empresarial.

En este sentido, un supervisor que no sepa comunicarse, que no emplee el tono de voz adecuado, que no tome en consideración lo que dicen sus subordinados y otras actitudes negativas similares; lo que está sembrando es un resentimiento laboral hacia su persona que día a día riega con sus actitudes y que al crecer estará generando zozobra, no solo en su área, sino en toda la organización.

En ese caso, el problema se circunscribe en el área de la comunicación interna y, específicamente, fallas en materia comunicacional.

Objetivos del taller:

- Reconocer la necesidad de la buena comunicación entre los trabajadores.
- Fortalecer la comunicación y las habilidades de cada trabajador para resolver problemáticas dentro de su área.
- Concientizar a los trabajadores para que reconozcan la importancia de una buena comunicación.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El taller constará de ciertos puntos que son:

DURACIÓN	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	DESARROLLO METODOLÓGICO	RECURSOS DIDÁCTICOS
5 MINUTOS	“Comunicación”	-Definición y estrategias de adaptación. - preguntas del tema.	-Diapositivas -panel de preguntas
20 MINUTOS	“Toma de decisiones”	- Los 7 pasos para tomar de decisiones. - Responsabilidad y decisiones.	-Diapositivas -Guías de trabajo -Video
20 MINUTOS	“Formando equipos”	-Equipos y trabajo en equipo. -Funcionamiento del equipo - Impacto en la Organización.	-Diapositivas -Dinámica -Video
10 MINUTOS	Evento de Confraternidad	Cierre del taller	Dinámica

METODOLOGÍA

La metodología que se aplicará en el taller será de tipo activa, debido a que los empleados participaran y existirá una interacción.

Asimismo, se utilizaran exposiciones teóricas breves y a la vez se desarrollarán ejercicios prácticos y dinámicas en grupos pequeños.

Recursos Didácticos

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas
- Equipo multimedia.

PRESUPUESTO

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
REMUNERACIÓN	01 Capacitadores	S/. 200.00
BIENES	Lapiceros	S/. 20.00
	Hoja bond	S/. 20.00
	Alquiler de equipo multimedia	S/. 80.00
OTROS GASTOS	Evento de confraternidad	S/. 40.00
TOTAL		S/. 360.00

ANEXO N° 07: Carta de presentación de MAQUINARIAS U-GUIL S.A



EMPRESA MAQUINARIAS U-GUIL S.A.
R.U.C. 20380148979
DIRECCIÓN MZ. B LTE. 3A URB. PARC. HUERTOS DE VILLENAS - PACHACAMAC - LIMA
RUBRO VENTA Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA
MARCAS EN REPRESENTACIÓN SOOSAN HIDRO KHAN



EJECUTIVA DE ALQUILER Y VENTAS
ROSA ELENA PALOMINO DIAZ
CELULAR: # 945787866 / 990340995 #372835 **TELÉFONO:** 01 4303308
E-MAIL: rpalomino@uguil.com

EXCAVADORA SOBRE ORUGAS



MARCA	MODELO	PESO (TON)	POTENCIA DE MOTOR (HP)	CAPACIDAD DE CUCHARA (m ³)	AÑO	UNIDADES 75
DOOSAN	SOLAR 500 LC-A	50.00	312	3.60	2012	
DOOSAN	DX 340 LC-A	35.00	247	2.35	2013	
DOOSAN	SOLAR 340 LC-V	35.00	247	2.10	2012	
DOOSAN	DX300LCA	31.00	197	1.60	2013	
DOOSAN	DX 300 LC-A	31.00	197	1.60	2012	

MINI EXCAVADORA SOBRE NEUMATICO



MARCA	MODELO	PESO (TON)	POTENCIA DE MOTOR (HP)	CAPACIDAD DE CUCHARA (m ³)	AÑO	UNIDADES 01
DOOSAN	DX55 W	5.55	54.7	0.175	2013	

EXCAVADORAS SOBRE NEUMÁTICOS


MARCA	MODELO	PESO (TON)	POTENCIA DE MOTOR (HP)	CAPACIDAD DE CUCHARA (m ³)	AÑO	UNIDADES 05
DOOSAN	DX140 W	14.00	135	0.7	2013	
DOOSAN	DX 140 W	14.00	132	0.70	2012	

CARGADOR FRONTAL


MARCA	MODELO	PESO (TON)	POTENCIA DE MOTOR (HP)	CAPACIDAD DE CUCHARA (m ³)	AÑO	UNIDADES 05
DOOSAN	DL 420 A	22.60	276	4.70	2012	
DOOSAN	MEGA 300 V	18.10	205	3.10	2012	
DOOSAN	MEGA 300 V	18.10	205	3.10	2011	

CAMION DE VOLTEO ARTICULADO


MARCA	MODELO	PESO (TON)	POTENCIA DE MOTOR (HP)	CAPACIDAD DE CUCHARA (m ³)	AÑO	UNIDADES 04
DOOSAN	DA 40	29.60	443	24.10	2012	

ROCK DRILL


MARCA	MODELO	PESO (TON)	BROCA	CAPACIDAD DE PERFORACION (m ³)	AÑO	UNIDADES 19
SOOSAN	STD-14-E	14.00	T-45 / T-51	25.00	2014	
SOOSAN	STD-14-E	14.00	T-45 / T-51	25.00	2013	
JUN JIN	JD-1300E	18.00	T-45 / T-51	25.00	2013	
JUNJIN	JD-800E	12.00	T-45	18.00	2012	

MARTILLOS HIDRÁULICOS



MARCA	MODELO	PESO (TON)	POTENCIA DE IMPACTO	EQUIPO APLICABLE TON	AÑO	UNIDADES 90
HIDRO KHAN	SG-3300	2.82	13558	29-36	2014	
HIDRO KHAN	SG-3300	2.82	13558	29-36	2013	
HIDRO KHAN	SG-2100	1.60	6779	20-28	2014	
HIDRO KHAN	SG-800	0.80	2712	10-16	2014	
HIDRO KHAN	SG-400	0.40	1356	3.5-6	2014	
HIDRO KHAN	SG-350	0.30	1017	2-3	2014	

TRITURADOR (CRUSHER)

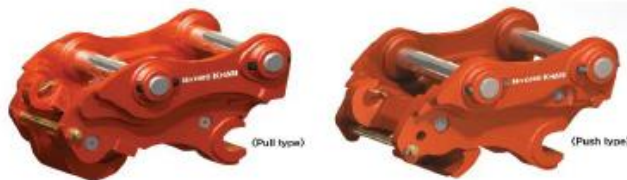


MARCA	MODELO	PESO (TON)	EQUIPO APLICABLE	PRESION DE TRABAJO	AÑO	UNIDADES 01
SEOUL	SMC10	2.50	24~32 TON	270 kgf/cm ²	2012	

RIPPER



MARCA	MODELO	PESO (Kg)	EQUIPO APLICABLE (TON)	GRUESO (SHANK) (mm)	AÑO	UNIDADES 04
HYDRO KHAN	SG280R	540	27~30	74	2014	2
HYDRO KHAN	SG330R	670	23~37	75	2014	2

ACOPLE RAPIDO


MARCA	MODELO	EQUIPO APLICABLE (TON)	AÑO	UNIDADES 10
HYDRO KHAN	SG80C	14	2014	
HYDRO KHAN	SG210C	21~22	2014	
HYDRO KHAN	SG280C	30~31	2014	
HYDRO KHAN	SG330C	35	2014	
HYDRO KHAN	SG500L	48	2014	

GENERADOR ELÉCTRICO


MARCA	MODELO	POTENCIA STAND BY	POTENCIA CONTINUA	MOTOR	AÑO	UNIDADES 02
EVERDIGM	EDG-130E	130kW, 163kVA	115kW, 144kVA	DOOSAN	2014	
EVERDIGM	EDG.170E	170kW, 212kVA	155kW, 194kVA	DOOSAN	2014	

UNIDAD DE TRANSPORTE : CAMABAJA
1


INTERNATIONAL / JMR INV. Y NEG. E.I.R.L.

04 EJES

CARGA: 36 TON.

2010