

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

**CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA
EMPRESA INGENIEROS CIVILES Y CONTRATISTAS
GENERALES S.A; LIMA 2016.**

PRESENTADO POR:

Bach. Adm. Edwin Gino Huayta Espejo

Bach. Adm. David Alonso Ramos Luján

Bach. Adm. Miguel Ángel Tandaypan Pérez

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERÚ

2017

DEDICATORIA

A Dios, por guiarnos por
el buen camino y permitirnos
afrontar las adversidades que se
presentaron en nuestros caminos.

A nuestros padres por darnos la vida
las fuerzas necesarias y ser la luz para
guiarnos por el camino correcto.

A nuestros profesores por brindarnos las
herramientas y el conocimiento para
realizar con éxito el presente trabajo
de investigación y gracias a todas las
personas que ayudaron directa e
indirectamente en la realización de
este proyecto.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por protegernos durante todo nuestro camino y darnos las fuerzas necesarias para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda nuestra vida.

A nuestros padres y familiares, por su apoyo incondicional con el afán de formar personas de bien y útiles para la sociedad, educándonos con normas y valores.

A los docentes de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, principalmente al Dr. Carlos Vento, asesor metodológico del presente trabajo de investigación, por su apoyo constante e incondicional, por brindarnos las herramientas necesarias para desarrollar con éxito el presente trabajo de investigación

A los miembros del jurado, por las observaciones y sugerencias oportunas, que permitieron alcanzar y lograr los objetivos del trabajo.

A la empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, al Gerente General Ricardo Freidenson por haber aceptado que se realice el presente trabajo de investigación en su prestigiosa empresa y sus colaboradores, quienes conforman la columna vertebral de la empresa; y a todos quienes hicieron posible realizar el presente trabajo.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación titulado CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA INGENIEROS CIVILES Y CONTRATISTAS GENERALES S.A; LIMA 2016, tiene como propósito fundamental, determinar la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño del personal; es decir, en qué medida el clima laboral influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A

El objetivo de esta labor de investigación, tiene como finalidad obtener el título profesional, a su vez constituye una fuente de información muy útil para conocer la actual realidad del clima laboral y desempeño del personal de la empresa ICCGSA.

En la elaboración de este trabajo de investigación, se ha tomado en cuenta los múltiples pasos metodológicos y procedimientos que comprende. De esta manera se ha analizado antecedentes nacionales e internacionales referentes al objeto de estudio; con la finalidad de conocer y comprender los cambios ocurridos a lo largo del tiempo y/o periodos. Asimismo el marco teórico se ha basado en teorías que fundamentan y sustentan las variables e indicadores del clima laboral y desempeño del personal, abordando sus respectivas dimensiones de cada variable de la investigación.

Por otro lado, para la obtención de los datos se utilizó un cuestionario estructurado con la escala de Likert, debidamente estructurada para la óptima recolección de datos acerca del objeto de estudio. Asimismo para el procesamiento de los datos se utilizó el software estadístico IBM SPSS Statistics 23. Mediante lo cual, se logró conocer los resultados de la investigación.

Por consiguiente, se espera haber cumplido con el reglamento de grados y títulos de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega y el reglamento para la elaboración y sustentación de la tesis de la Facultad Ciencias Administrativas y Ciencias Económica; para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

INDICE

Presentación.....	4
Resumen.....	10

CAPITULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática.....	12
1.2 Problema de Investigación.....	14
1.2.1 Problema general.....	14
1.2.2 Problema específico.....	14
1.3 Justificación.....	14
1.3.1 Justificación teórica.....	14
1.3.2 Justificación practica.....	15
1.4 Objetivos.....	16
1.4.1 Objetivo general.....	16
1.4.2 Objetivos específicos.....	16

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de investigación.....	17
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	17
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	19
2.2 Bases Teóricas.....	21
2.2.1 Clima Organizacional.....	21
2.2.1.1 Medio ambiente externo e interno.....	24

2.2.1.2	La función del personal en las organizaciones.....	27
2.2.1.3	Conducción y gestión del clima organizacional.....	27
2.2.1.4	El clima atributo de la organización.....	31
2.2.1.5	Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.....	32
2.2.1.6	Teoría de la motivación e higiene de Herzberg.....	33
2.2.1.7	Teoría de las necesidades de McClelland.....	35
2.2.1.8	Teoría X y Teoría Y de McGregor.....	36
2.2.2	Comunicación.....	37
2.2.2.1	Proceso de comunicación.....	39
2.2.2.2	Elementos de la comunicación.....	43
2.2.2.3	Tipos de comunicación.....	47
2.2.2.4	Barreras de la comunicación.....	49
2.2.2.5	Importancia de la comunicación.....	51
2.2.2.6	Principios de la comunicación.....	53
2.2.2.7	Propósito de las comunicaciones.....	56
2.2.2.8	Clases de comunicación.....	56
2.2.3	Remuneración.....	60
2.2.3.1	Fases de la remuneración en la historia.....	60
2.2.3.2	Definiciones de la remuneración.....	61
2.2.4	Capacitación.....	63
2.2.4.1	Definiciones de capacitación.....	58
2.2.4.2	Enfoques de capacitación y desarrollo.....	64
2.2.4.3	Capacitación elemento cultural y proceso continuo.....	68

2.2.4.4 Propósitos de la capacitación.....	68
2.2.5 Desempeño laboral.....	73
2.2.5.1 Definiciones de desempeño laboral.....	73
2.2.5.2 Relación entre la estrategia y el desempeño.....	75
2.2.5.3 Evaluación del desempeño.....	76
2.2.5.4 Métodos de la evaluación del desempeño.....	78
2.2.5.5 Administración del desempeño.....	89
2.2.5.6 Importancia de la gestión del desempeño.....	89
2.2.5.7 Beneficios de la evaluación del desempeño.....	90
2.2.6 Eficiencia.....	91
2.2.6.1 Evaluación de la eficiencia.....	93
2.2.7 Eficacia.....	95
2.2.8 Efectividad.....	96
2.3 Glosario de términos.....	98

CAPITULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis general.....	101
3.2 Hipótesis específicas.....	101
3.3 Identificación de variables.....	102
3.4 Operacionalización de variables.....	102
3.5 Matriz de consistencia (ver anexo 2).....	103

CAPÍTULO IV

METODOLOGIA

4.1 Tipos de investigación.....	103
4.2 Diseño de investigación.....	103
4.3 Unidad de análisis.....	103
4.4 Población de estudio.....	103
4.5 Tamaño de muestra.....	103
4.6 Selección de muestra.....	104
4.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	105
4.8 Procesamiento de datos.....	105

CAPITULO V

ADMINISTRACION DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Presentación de resultados.....	106
5.2 Prueba de hipótesis.....	124
CONCLUSIONES.....	128
RECOMENDACIONES.....	129
BIBLIOGRAFÍA.....	130
ANEXOS.....	135

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A. EL estudio es de enfoque cuantitativo de tipo correlacional explicativo no experimental que tuvo como objetivo principal determinar la influencia existente entre El Clima Laboral y el Desempeño del Personal, así mismo permitió conocer el nivel de desempeño del personal de los trabajadores en base a tres dimensiones Eficiencia, eficacia y efectividad.

Para la obtención de la información se aplicó una encuesta a 217 trabajadores de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A. entre hombres y mujeres, los cuales vienen brindando su trabajo en esta institución, durante el período, 2016 - 2017. En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario para las variables. El cuestionario estuvo compuesto por 18 ítems con una amplitud de escala de Likert (muy en desacuerdo, en desacuerdo, acuerdo indefinido, de acuerdo y muy de acuerdo).

Analizar de qué manera la comunicación influye en el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A. Se llegó a la conclusión de que la comunicación es parte esencial para su correcto desempeño, así mismo la remuneración influye positivamente en el desempeño del personal.

Se determinó que la empresa no cuenta con un programa de capacitación idóneo, lo que genera deficiencia en las actividades realizadas por los colaboradores de la misma; es decir se determinó que el clima laboral influye positivamente en el desempeño.

Palabras claves: Clima laboral, Desempeño Laboral, Comunicación, Remuneración y Capacitación.

ABSTRAC

The present research work was carried out in the company Ingenieros Civiles y Contratistas Generales SA. The study is a quantitative approach of non-experimental explanatory correlates whose main objective was to determine the influence that exists between the Labor Climate and the Performance of Personnel, as allowed To know the level of performance of the personnel of the workers based on three dimensions: Efficiency, effectiveness and effectiveness.

To obtain the information, a survey was applied to 217 Employees of Ingenieros Civiles y Contratistas Generales SA between men and women, who want to provide their work in this institution during the period 2016 - 2017. In relation to the instrument of Data collection, a questionnaire was applied for the variables. The questionnaire was composed of 18 articles with a scale of Likert scale (strongly disagree, disagree, agreement indefinite, agree and strongly agree).

Analyze how communication influences the performance of company personnel Civil engineers and general contractors S.A. It was concluded that communication is an essential part of its correct functioning, and remuneration also has a positive impact on the performance of staff.

It was determined that the company does not have a suitable training program, which generates a deficiency in the activities carried out by its employees; In other words, it was determined that the working environment positively influences performance.

Keywords: Labor climate, Labor performance, Communication, Remuneration and Training

I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

El 03 de mayo de 1965, Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A. (ICCGSA), nació como una típica empresa constructora. Sin dejar de lado este rasgo que lo identifica, ganado en base a la experiencia obtenida a lo largo de 52 años con el desarrollo de importantes obras de infraestructura pública y privada a nivel nacional, ha sabido posicionarse en el sector de la construcción y evolucionar en un sólido grupo empresarial al dividirse en dos unidades de negocio con recursos propios; Para proyectos de Infraestructura e Inversiones para los nuevos negocios.

El camino emprendido por Augusto Castillo Petit, uno de los fundadores y hoy Presidente Honorario, fue seguido por Fernando Castillo Dibós, su hijo, quien luego de haber conducido por casi dos décadas de crecimiento de la empresa como gerente general, hoy encabeza la presidencia ejecutiva del Grupo

En su cartera de proyectos figura la construcción del primer teleférico en el Perú, las Telecabinas de Kuélap, un novedoso sistema de transporte que facilitara el acceso al sitio arqueológico pre inca, ubicado en el departamento de Amazonas. Por el lado inmobiliario, alista tres nuevos proyectos habitacionales: uno en Chorrillos denominado Paseo Victoria, otro en Villa María del Triunfo que lleva el mismo nombre y un último en Piura llamado los Ejidos. En el sector agroindustrial, la empresa ha invertido en la compra de mil hectáreas en la subasta de terrenos del proyecto Olmos donde tiene previsto cultivar un mix compuesto por espárragos, uvas y paltas inicia sus actividades en la industria de la construcción del Perú, teniendo desde entonces, una actividad constante que el día de hoy permite ubicarla entre las primeras empresas constructoras del país.

Es una empresa establecida en el Perú que actualmente brinda servicios de ingeniería, construcción de obras de infraestructura, mantenimiento vial y concesiones.

Durante su larga trayectoria, ha consolidado su desarrollo ejecutando obras en diversas especialidades de la ingeniería civil, tanto en el sector público como en el privado, en el cual ha acompañado el impulso del sector minero.

De esta manera cuenta con un prestigio de empresa seria y responsable, cuidadosa de cumplir con plazos, costos, estándares de calidad y seguridad, que muchas veces superan las expectativas de sus clientes. Cuenta con las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, lo que asegura la calidad de los servicios que brinda.

En nuestro país cada año se va tomando un interés por brindarle a los colaboradores un clima laboral satisfactorio, en el cual se desarrollen plenamente y su única preocupación sea el de desenvolverse con la mayor facilidad y esto influya positivamente en su desempeño y al rendimiento posterior de la empresa y sus gestiones, operaciones y sistemas aplicativos.

El personal de la Empresa en su sede Lima muestra un desempeño no favorable para la organización, esto a causa de la existencia de un clima laboral debido a que existen problemas principalmente en la comunicación, remuneración y capacitación, lo que genera un ambiente hostil en la organización.

Un buen clima o un mal clima laboral, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción de los miembros de la organización.

Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro de objetivos y metas, afiliación e integración del personal, productividad, satisfacción, adaptación, innovación entre otros.

Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados que son: el respeto, la confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación, debe ser el principio para el desarrollo integral de cualquier empresa.

1.2 Problema de Investigación

1.2.1 Problema General:

¿De qué manera el Clima laboral influye en desempeño del personal de la empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales SA, Lima 2016?

1.2.2 Problemas específicos:

- a) ¿De qué manera la comunicación influye en el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales SA, Lima 2016?
- b) ¿De qué manera la remuneración influye en el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales SA, Lima 2016?
- c) ¿De qué manera la capacitación influye en el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales SA, Lima 2016?

1.3 Justificación:

1.3.1 Justificación Teórica:

El trabajo de investigación nos servirá a manera de contrastar y de reafirmar la necesidad e importancia que tiene el clima laboral y el desempeño del personal en la empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A. (ICCGSA); tiene como

fin fundamental mirar hacia adentro de la empresa y hacer de la empresa una comunidad socialmente ejemplar, lograr el óptimo aprovechamiento del potencial humano y beneficiarse de una doble fuente de aprendizaje, garantizando progreso, satisfacción y bienestar de cada colaborador de la empresa: Para ello nos sustentamos en las teorías que al respecto existen:

Clima Laboral

(Sandoval, 2004) indica que cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, cualquier organización.

Desempeño Laboral

(Stoner, 1994): El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

1.3.2 Justificación Práctica:

El trabajo de investigación de acuerdo con los objetivos de estudio tiene como finalidad permitir encontrar soluciones concretas a problemas de clima organizacional y estructura interna que presenta la empresa ICCGSA; los cuales inciden significativamente en los resultados del personal y en consecuencia de la empresa.

Las propuestas desarrolladas servirán para mejorar la actitud hacia el trabajo del potencial humano de la empresa; los beneficiarios directos, con los resultados de

la investigación, serán los trabajadores y por ende la empresa en su conjunto, así como clientes y proveedores, ya que existiría una mejora significativa de su clima laboral, lo que garantiza un cambio positivo en la actitud hacia el trabajo del personal en conjunto.

Así mismo, las propuestas ayudaran a la empresa a mejorar las prácticas motivacionales, implantar capacitaciones, remuneración justa y otorgamiento técnico de incentivos; orientado a mejorar aún más su desempeño y satisfacción laboral.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General:

Determinar de qué manera el clima laboral influye en el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, Lima 2016.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- a) Analizar de qué manera la comunicación influyen en el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, Lima 2016.
- b) Analizar de qué manera la remuneración influye en el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, Lima 2016.
- c) Determinar de qué manera la capacitación influye en el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, Lima 2016.

II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de Investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales:

(Uria, 2011) **En su tesis “El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. De la Ciudad de Ambato, Ecuador”**

Planteo como objetivo: Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. Ltda.

Y Utilizo dos variables: El Clima Organizacional y Desempeño laboral, concluyendo y recomendando:

- a) Conservar un ambiente laboral favorable para mantener a todos los trabajadores satisfechos y obligarlos de manera intrínseca a desempeñar una mejor labor.
- b) Aplicar el estilo de liderazgo democrático para fomentar la mayor participación de los trabajadores y a su vez afianzar las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores.
- c) Incentivar continuamente a los trabajadores para incitarlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.

(Galindo, 2011) **En su tesis “Propuestas para Determinar la Reacción entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, en la Universidad Nacional Autónoma de México”**. Llego a la siguiente conclusión:

El clima Organizacional es uno de los mejores indicadores, para poder determinar el funcionamiento de una organización, a nivel individual, grupal u organizacional,

además ayuda a determinar los factores que intervienen en dicha corporación, permitiendo identificar con precisión las diferentes problemáticas en el funcionamiento global de la organización pudiendo determinar el nivel de intervención, y las áreas susceptibles de mejora y cambio.

(Olaizola, 2012) **En su tesis “Clima Organizacional y Desempeño Gerencial del Personal directivo en la E.B. “Dr. Francisco Espejo”**

Llego a las siguientes conclusiones:

a) El desconocimiento del tipo de clima organizacional predominante: la estructura organizativa y administrativa es el principal factor que determina el clima organizacional, ya que de él dependen las relaciones con los miembros de la organización, al ser una institución dependiente de la gobernación su estructura es formal y mediante este estudio se determinó que el clima organizacional predominante es el autoritario con tendencia a paternalista. Aunque las organizaciones sean formales, existe la posibilidad de establecer en ellas un clima organizacional consultivo y participativo, que en términos generales es lo que persiguen los lineamientos gubernamentales con la integración de las fuerzas vivas a las escuelas.

b) De la misma manera las funciones de dirección y control se afectan al existir una comunicación dispersa, se debe resaltar que estas funciones se cumplen casi en un cincuenta por ciento, de acuerdo con la impresión de los docentes encuestados. Siendo estos resultados consecuencia directa de las fallas detectadas en los puntos anteriores. La existencia de tantas personas en la dirección de una institución conlleva a los docentes y a los mismos directivos a crear un ambiente confuso, generando así un clima organizacional inadecuado y un desempeño gerencial

ineficiente. Es necesario que el cuerpo directivo establezca un nivel jerárquico, donde se establezca claramente la autoridad de la cual goza cada miembro de la institución y hasta donde llega su autoridad. Por tal motivo el establecimiento claro de una línea de mando es garantía del respeto jerárquico.

2.1.2 Antecedentes Nacionales:

(Huamani, 2015) **En su tesis “El Clima Organizacional y su influencia en el desempeño Laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del Metro de Lima, La línea Uno en el 2013”**

Planteo como objetivo: Explicar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los conductores de trenes, del área de transporte del metro de lima línea 1 en el 2013.

Y obtuvo como resultados que la población global encuestada, el 60% de los pacientes manifiesta un nivel de satisfacción medio con relación a la atención de enfermería, seguidos con un 25% quienes tienen un nivel de satisfacción alto, y el 15% restante consideran que es bajo.

Y utilizo dos variables: El Clima Organizacional y El Desempeño Laboral y Concluyo y Recomienda: Elaborar un formato de evaluación de desempeño con indicadores de competencias que describan la actividad y funciones del área. Elaborar un plan de reconocimiento y motivación al trabajador del área y del mes, como es celebraciones de cumpleaños.

Alaluna Anabela – Lima 2009, en su tesis: “El estilo de liderazgo del director y su relación con el clima laboral en las instituciones educativas públicas de nivel secundario de la Ugel – Ilo, en el 2009”.

Planteo como objetivo: Analizar los rasgos de los estilos de Liderazgo de los directores de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL de Ilo y ello logra relacionarse con el clima laboral existente en sus propios colegios.

(De la Cruz Sulca, 2009), **en su tesis: “La nueva gestión del potencial humano y su evaluación del desempeño en las instituciones financieras de Huamanga, en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho”.**

Concluyo lo siguiente: Los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, garantizando un eficiente desempeño y demostrando una relación directa entre la variable Desempeño y las remuneraciones.

(Espejo Rodriguez, Maricarmen, 2014) **En su tesis: “Influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.**

Sostiene que: “El resultado que se obtuvo de la investigación fue que la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014 presenta un clima organizacional desfavorable para el desempeño laboral del personal. Ante todo lo mencionado se concluye que existe influencia directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral ($r_s = 0.789$) en la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. La influencia es directa fuerte. Lo que muestra que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral”.

2.2 Bases Teóricas:

2.2.1 Clima organizacional

(Chiavenato, 2001) El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros. Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades individuales de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo: si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo. El clima organizacional puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera como cada participante realiza su transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de estas.

(Sandoval, 2004) indica Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, cualquier organización.

Luego señala las definiciones del clima organizacional:

- a) El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- b) El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- c) El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Así mismo el autor indica que Las mencionadas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

(Bris, 2000) Afirma que: El clima o ambiente de trabajo en las organizaciones, “Constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Desde una perspectiva de organizaciones vivas que actúan reflexivamente, analizan el contexto y los procesos, esto es, organizaciones que aprenden, el clima de trabajo adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema.

A su vez menciona que sí, es posible determinar varios tipos de clima y algunas formas de describirlo y, de algún modo, ciertas posibilidades de medirlo con objetividad, lo que permite realizar algunas afirmaciones sobre el tipo dominante de clima en una organización y cómo repercute en una dinámica de organizaciones que aprenden.

Bris, cree que halló la forma en que la mayoría de personas este de acuerdo con lo mencionado y menciona coherentemente con la propia multidimensionalidad del

clima, se hace necesario abordarlo desde una perspectiva que podríamos denominar «integral», esto es, valorando todos los elementos y los factores que aparecen directamente en la organización o forman parte de ella.

El autor usa como fundamentación científica del clima y la justificación técnica de las propuestas y actuaciones.

Que el clima de trabajo en las organizaciones es a la vez un elemento facilitador y también el resultado de numerosas interacciones y planteamientos organizativos, entre los que destaca especialmente la planificación con todos sus elementos, instrumentos y vertientes, sin olvidar el elemento humano y, consiguientemente, la comunicación, participación, confianza y respeto, entre otros. Parece incuestionable que, para dar cumplimiento a una de las recomendaciones más ampliamente reconocidas y admitidas, como es la de flexibilizar las organizaciones, como forma de responder desde éstas a los continuos, complejos y relevantes cambios que se producen en el contexto social y educativo, configurando unas señas de identidad, es necesario hacerlo desde la perspectiva de organizaciones capaces de aprender, incluso de desaprender y volver a aprender.

(Quintero, Africano, & Faria, 2008) Un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros.”

(Sherman & Bohlander, 1994) define que: El medio ambiente de una empresa está constituido por las condiciones, circunstancias e influencias, que afectan la capacidad de la misma para alcanzar sus objetivos ... Toda Organización existe dentro de un medio ambiente que cuenta con componentes tanto externos como

internos. También manifiesta como tanto el medio ambiente externo como el interno están formados por cinco elementos:

- a) Físicos
- b) Tecnológicos
- c) Sociales
- d) Políticos
- e) Económicos

Los cinco elementos del medio ambiente externo influyen en la forma como se llevarán a cabo las funciones de RH.

2.2.1.1 Medio Ambiente Externo e Interno

A) El Medio Ambiente Externo:

(Sherman & Bohlander, 1994) El medio ambiente es predominante para obtener un buen clima laboral.

El autor indica, El medio ambiente externo, tiene un efecto muy importante en las políticas y prácticas de la Área de Recursos Humanos. Ayuda a determinar los valores, actitudes y conducta que los empleados traen a sus trabajos.

- a) Elemento Físico:** El elemento físico puede ayudar u obstaculizar la capacidad de la empresa para atraer y retener empleados. Los costos de hospedaje, de transporte y de la vida pueden cambiar de un lugar a otro y tener un efecto importante en la compensación que esperarán recibir los empleados.

- b) **Elemento Tecnológico:** Aunque los grandes negocios y empresas de computadoras dicen que las revisiones computarizadas son un medio efectivo para aumentar la productividad, los sistemas computarizados de control utilizados con este propósito han estado relacionados con mayores niveles de estrés, pérdida de derechos de primacía en el trabajo, riesgos de salud e insatisfacción con el trabajo entre los empleados.
- c) **Elemento Social:** Hoy en día muchos empleados se ocupan menos de la adquisición de riquezas que de la búsqueda de la felicidad. Están buscando formas de vida menos complicada, pero con más significado. Estos nuevos estilos de vida no pueden sino tener un efecto en la manera como es necesario motivar y supervisar a los empleados.
- d) **Elemento político:** Los gobiernos tienen un efecto importante en la Área de Recursos Humanos. Cada una de las funciones de la administración de los recursos humanos –Desde el reclutamiento de los empleados hasta el despido- se ve afectada de alguna forma por las leyes y reglamentos establecidos a nivel estatal y federal.
- e) **Elemento Económico:** Las condiciones económicas determinan si una empresa necesitara contratar o despedir empleados...también afectan la capacidad del patrón para aumentar el sueldo y/o prestaciones de los empleados.

B) El Medio Ambiente Interno:

(Sherman & Bohlander, 1994) El medio ambiente que existe dentro de una empresa recibe el nombre de medio ambiente interno o clima organizacional.

Al igual que el medio ambiente externo, el medio ambiente interno está integrado por elementos físicos, tecnológicos, sociales, políticos y económicos. Estos elementos afectan y se ven afectados por las políticas, procedimientos y condiciones de empleo que los gerentes de Recursos Humanos supervisan. Por lo tanto, el programa desarrollado para la administración de los recursos humanos debe tomar en cuenta tanto el medio ambiente interno como el externo.

- a) **Elemento Físico:** Incluye factores como la calidad del aire, temperatura, ruido, polvo, radiación y otras condiciones que afectan la salud y seguridad del empleado.
- b) **Elemento Tecnológico:** El elemento tecnológico del medio ambiente interno se relaciona mucho con el elemento físico. Consiste en la distribución de los objetos en las instalaciones; el proceso por el que se lleva a cabo el trabajo; y las herramientas, equipo y maquinaria utilizados para hacer el trabajo... La manera como se organiza el trabajo afecta a las relaciones interpersonales, así como a la interacción entre los empleados dentro del área de trabajo. Influye en la formación de grupos informales de trabajo y en el grado de cooperación y conflictos entre los empleados.
- c) **Elemento político:** Es el uso de influencias para lograr fines no sancionados. Por ende, tiene el potencial de ser útil o dañina para las organizaciones y las personas... El poder es la capacidad para influir en la conducta de los demás.
- d) **Elemento Económico:** Refleja la situación financiera de la empresa. Cuanto más favorable sea esta condición, más recursos financieros

tendrá la empresa para apoyar sus recursos humanos, incluyendo la compensación y prestaciones.

2.2.1.2 La función del personal en las organizaciones

(Cosío & Díaz, 2011) Mencionan, Mediante la función de personal las organizaciones pretenden conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo a las necesidades de la organización.

Comprende básicamente lo siguiente:

- a) Análisis y diseño de cargos.
- b) Reclutamiento.
- c) Selección.
- d) Contratación.
- e) Inducción.
- f) Capacitación y desarrollo.
- g) Compensaciones.
- h) Evaluación del desempeño.
- i) Bienestar laboral.
- j) Retiro.

2.2.1.3 Conducción y Gestión del clima organizacional

Para llevar a cabo un buen clima organizacional se debe tener en cuenta el modo de conducción y gestión de una organización, es por ello que surge las preguntas que plantean (Perel, Lopez Cascante, & Magdalena, 1996) ¿Cómo lograr un clima cultural que permita potenciar los negocios, creando una base sólida para el desarrollo armónico de los roles directivo y gerencial?

En la búsqueda de comportamientos organizacionales previsibles, a través del tiempo se han acumulado una cantidad de prácticas tendientes a llevar la incertidumbre al mínimo. Menciona algunas:

- a) Los métodos de selección de personal e inducción en el empleo.
- b) Los programas de capacitación y adiestramiento.
- c) Los sistemas de retribuciones ordinarias y extraordinarias.
- d) Las disposiciones sobre jerarquía y niveles de mando
- e) Las Reglas de disciplina organizacional.
- f) El trabajo grupal.
- g) La multifunción
- h) Los programas de sensibilización.

Para lograr un buen sistema de planeamiento y control...desde la posibilidad de tener redes interconectadas de computadoras pequeñas, la práctica recomienda mantener al día:

- a) Un sistema de presupuesto enlazado directamente con la actividad y la estructura.
- b) Un sistema de medición del valor agregado en tiempo real.
- c) Un sistema de costos basados en la actividad.
- d) El diseño y la revisión continua de todos los procesos para mejorar los ciclos de tiempo, lograr la autogestión del proceso, optimar la calidad y reducir los costos, todo ello en forma continua.

Estrategia, operación y control

- a) El autor hace mención, Las organizaciones tienen funciones estratégicas, operativas y de control.

- b) Las Funciones estratégicas son propias de la conducción (raíz cubica). Las operativas lo son de las responsables de la gestión (el principio de Pareto)
- c) Control son responsabilidad de ambos niveles

(Bordas, 2016) Menciona a Likert (1976) propone la existencia de dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con las subdivisiones. Estos sistemas son explicados con gran claridad por Brunet (1987).

- a) **Clima de tipo autoritario:** Sistema I-Autoritarismo explotador: Se caracteriza por la falta de confianza en sus empleados por parte de la dirección. Es la alta dirección quien toma las decisiones y fija los objetivos y los impone a la organización. Los empleados trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.
- b) **Clima de tipo autoritario:** Sistema II – Autoritarismo paternalista: La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toma en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las Recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- c) **Clima de tipo participativo:** Sistema III – Consultivo: La dirección que evoluciona hacia un clima participativo tiene confianza en sus empleados.

La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero también se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendiente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

d) Clima de tipo participativo: Sistema IV-Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de sus niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por la mejora de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Estos sistemas mencionados por el autor que cita a Likert, explica que se puede aplicar distintos tipos de administración empresarial – organizacional” Hace énfasis que mediante más una forma de administrar se asemeje al Sistema IV tendrá una alta oportunidad de ser productiva y por otro lado el Sistema I hace énfasis a

la improductividad de la empresa y mantendrá malas relaciones interpersonales por parte de los colaboradores, esto acarrearía un problema financiero, es por ello que el autor se inclina hacia el Sistema IV.

2.2.1.4 El Clima atributo de la organización

En el clima laboral organizacional existen ciertas características, el autor menciona una descripción a continuación:

(Méndez, 2006) Las características de la organización influyen en las percepciones que las personas constituyen sobre el clima. Esta concepción conduce a la medición objetiva de las propiedades y procesos de la organización. Payne y Pugh (1976) analizan el clima como el resultado de las experiencias vividas por los individuos en la organización, el conocimiento de los objetivos, el grado de formalización de su estructura en términos de centralización, especialización, incorporación y uso de la tecnología, entre otras. Para Gary Dessler (1974), El autor a citado (Shein, 1973, p,183)” “El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Los planteamientos de Poole y McPhee (1983, 1985), quienes entienden el clima como resultado de las experiencias de las personas en un ambiente (se integran aspectos objetivos y subjetivos) de acuerdo con su estructura (normas y recursos de la organización que regulan y guían el trabajo) y las relaciones entre los individuos y los grupos.

En este orden de ideas, el análisis del clima presenta las siguientes etapas:

- a) Identifica componentes de la estructura del clima (percepciones, creencias, valores y comportamientos) y sus relaciones.
- b) Identifica las propiedades estructurales y características de los individuos de la organización.

2.2.1.5 Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

(Ramos Moreno, Diana Constanza, 2012) Esta teoría postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Estas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, debido que en tanto la primera necesidad o básica no se ha satisfecho, ésta tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser lograda, pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido cubiertas.

Maslow postula que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo. La jerarquía de necesidades incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden: Necesidades básicas:

1. **Fisiológicas:** Surgen de la naturaleza física del ser humano y son imprescindibles para sobrevivir, como la necesidad de alimento, techo, vestido; éstas se satisfacen.
2. **Seguridad:** Se refieren a la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio; incluye estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, pensiones, salud, seguros de vida, higiene y seguridad entre otras.

3. **Afecto, amor, pertenencia:** Se evidencian por la necesidad de mantener relaciones afectivas con otras personas. Se satisfacen mediante el establecimiento de condiciones que faciliten la interacción y cooperación entre los grupos, por ejemplo: desarrollo de equipos, actividades culturales, deportivas y recreativas.
4. **Estima o Reconocimiento:** Implica de ser respetado por los demás y por uno mismo; es la necesidad de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo. Se obtiene mediante el diseño de sistemas de recompensa y premios que proporcionen reconocimiento orgullo y dignidad a las personas que desempeñan un trabajo. Necesidades de crecimiento
5. **Autorrealización:** Aparece una vez que se han satisfecho todas las necesidades básicas. Se refieren al deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de sus potencialidades. Esta necesidad es permanente y no se satisface nunca por completo, ya que cuanto mayor es la satisfacción que obtienen las personas, más aumenta la necesidad de seguir autorrealizándose; se obtiene cuando se encuentra un sentido de vida en el trabajo.

2.2.1.6 Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

A partir de los resultados obtenidos en una encuesta practicada a ejecutivos, Herzberg determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la

empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados. Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.

Frederick Herzberg postula que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son:

- a) Factores de higiene o mantenimiento. Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda institución, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión.
- b) Motivadores. Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

Partiendo de la investigación hecha por el autor, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Por tanto, los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por fuerza la motivación: aplacarán a los factores en lugar de motivarlos. En consecuencia, el autor denominó factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de supervisión, salario, política de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con

sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

2.2.1.7 Teoría de las necesidades de McClelland

David McClelland postula que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas: es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto. Dichas necesidades son:

- a) Poder. Está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de difundir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad; ésta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.
- b) Afiliación. Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidad de afecto.
- c) Logro. Cuando ésta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para conseguir siempre sus objetivos y experimenta una gran satisfacción cuando los obtiene.

Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos. Para que el personal esté motivado deberá ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante de acuerdo con su perfil psicológico; ya sea el logro, el poder o la afiliación.

2.2.1.8 Teoría X y Teoría Y de McGregor

Douglas McGregor es el creador de las teorías "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. “Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados.”

La Teoría X postula cuatro premisas de los gerentes:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.

4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos”.

En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que rige las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más validas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados. Las premisas de una y otra teoría serán las apropiadas la situación, considerando que la base de toda motivación consiste en hacer el trabajo atractivo y lleno de satisfacciones para quien lo ejerce, se considera importante que el trabajo se debe hacer más fácil y agradable.

2.2.2 COMUNICACIÓN

(Chiavenato, 2001) La comunicación se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en la función de dirección, ya que representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutuas además de buenas relaciones humanas. La comunicación implica intercambios de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas; también se define como interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos o mensajes y como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás.

(Diez de Castro, Redondo Lopez, Barreiro Fernandez, & Lopez Cabarcos, 2002) Menciona que la comunicación es el intercambio de información comprensible.

(Ponce, 2007) Comunicación es un proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros:

- a) Es un proceso. La mayoría de las fallas en la comunicación dependen de que se cree que son emitir una orden, pasar un informe, etc., la comunicación de estos es perfecta, olvidando que previamente se debió haber preparado todo el proceso en forma proporcional a la importancia y a las dificultades de esa comunicación, esta no es un simple fiat que se realiza por sí solo.
- b) Nosotros. En la comunicación necesariamente se transmite en el último término un acto psíquico. Como se sabe, estos son conocidos solo por el que los tiene; para que lo demás los conozcan se requiere que hayan sido comunicados por el a través de palabras, escritura, símbolos, etc.
- c) Ideas. Sentimientos, deseos. En la comunicación estas tres clases de actos psíquicos son transmitidos; el adiestramiento, en la información, etc., se transmiten conocimientos; en las órdenes, en las instrucciones, etc., se transmiten deseos; en el convencimiento, la motivación, el interés que se desea comunicar se transmiten sentimientos de admiración, novedad, etc.
- d) Son conocidos y aceptado. La comunicación busca que los demás sepan bien lo que queremos transmitirles, por lo que es esencial que sea clara. Sin embargo, sería incompleta si no lo logramos que los demás acepten lo que deseamos de ellos, por eso, a cada plano de mayor profundidad en este aspecto es más efectiva la comunicación.

- e) Por otro. Esto implica que la comunicación es esencialmente bipolar, nunca más comunicarnos nada a nosotros mismos, si no que necesariamente tenemos que comunicar a otros.

(Chiavenato, 1994), Sostiene que la comunicación implica intercambios realizado por las personas. Es un puente de significados entre las personas. Toda comunicación necesita dos personas: La que envía un mensaje y La que lo recibe. Una persona sola no puede establecer comunicación, puesto que el acto de comunicarse solo puede completarse cuando existe un receptor. La comunicación se logra mediante un proceso que consta de cinco elementos:

- Emisor o Fuente: Persona, cosa o proceso que emite el mensaje.
- El emisor o codificador: Equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente hacia el canal.
- Canal: Parte del sistema que se refiere a la conducción de algún mensaje entre puntos físicamente distantes.
- Receptor o decodificador: equipo situado entre el canal y el destino; Decodifica el mensaje.
- Destino: Persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

2.2.2.1 Procesos de la Comunicación

(Diez de Castro, Redondo Lopez, Barreiro Fernandez, & Lopez Cabarcos, 2002). **Menciona lo siguiente:**

- a) **Agente emisor/receptor:** El empleo del término agente da a entender que toda persona o grupo inmerso en un proceso de comunicación es tanto emisor como receptor de información. Si alguien emite un mensaje, es para que otro lo reciba.
- b) **Multiplicidad de partes:** Al hablar de intercambio, exigimos que haya, como mínimo, dos personas implicadas en el proceso. El máximo no existe. Cuantas más personas, grupos, instituciones estén presentes, y persigan objetivos más divergentes, la comunicación se hará más compleja y difícil de interpretar.
- c) **Codificación/descodificación:** Los mensajes que transmitimos o recibimos requieren una operativa de codificación/descodificación. Toda comunicación nace de una idea o pensamiento. Transformar esa reflexión en misiva exige adoptar una forma y estilo de transmisión generalmente conocida y aceptada. Las formas habituales de codificación/descodificación son el lenguaje o la escritura.
- d) **Información:** Que empleemos la palabra “información”, refleja que no solo se transmitan hechos o datos. Cuando un directivo del departamento de producción conoce que a partir de ese momento las nóminas cambiarán de formato o se le informa de ratios ajenos a sus responsabilidades, no incorpora hecho relevante alguno para su trabajo. Si, por el contrario, sabe que el plazo máximo de entrega de un pedido es de cinco días o le llegan los resúmenes estadísticos de su departamento, accede a información. La información tiene un sentido de hechos o datos relevantes o útiles para el desempeño de las tareas.

- e) Canal: Es el vínculo de unión entre la fuente y el receptor. Los canales pueden permitir alcanzar su destino al mensaje de manera simultánea a todos los miembros de una organización o restringir la difusión a un solo individuo.
- f) Comprensibilidad: Por último, los mensajes emitidos y/o captados deben tener sentido para las partes implicadas. De lo contrario, la comunicación no se produce. El mensaje logran sus efectos cuando provoca reacciones en el receptor, para que esto tenga lugar, es preciso que tenga consciencia y conocimiento de lo que se le envía.
- g) Ruido: El ruido es cualquier tipo de interferencia producida durante el proceso de comunicación, que dificulta la circulación de los mensajes producidos o los desvirtúa. El ruido es un problema de primera magnitud al tratar los temas de comunicación. Las distorsiones pueden llegar a anular el mensaje haciendo improductivo todo el esfuerzo realizado en los demás componentes del proceso de comunicación.
- h) Retroalimentación: La comunicación es un proceso sin comienzo ni final. La causa de este circuito perpetuo es la retroalimentación. Mediante ella el proceso es multidireccional y dinámico.
- i) Importancia: La comunicación es parte esencial del trabajo de cualquier directivo. Sin una buena labor de comunicación, el directivo es incapaz de poder ejercitar correctamente cualquiera de las funciones administrativas.

(Chiavenato, 1994), Por lo general, el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto en que ocurren ciertos ruidos, es decir, una

perturbación que tiende a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos.

El proceso de comunicación puede estudiarse matemáticamente, no desde el punto de vista determinista, sino del de la probabilidad, ya que no toda señal emitida por la fuente cumple el proceso hasta llegar a su destino sin modificarse. La señal puede experimentar pérdidas, mutilaciones, distorsiones, y también sufrir ruidos, interferencias, vacíos e inclusive amplificación o desvíos. El rumor es un ejemplo característico de distorsión, amplificación y desviación de la comunicación.

En un sistema de comunicación, toda fuente de error o de distorsión está incluida en el concepto de ruido. Una información ambigua o que induzca a error contiene ruidos necesariamente. En una conversación telefónica, por ejemplo, el ambiente bullicioso, las interferencias. Los entre cruzamientos de líneas, las interrupciones y la imposibilidad de ver al interlocutor se toman como ruidos. De ahí la necesidad de recurrir a la repetición o redundancia para superar tales ruidos. La comunicación interpersonal también puede ser afectada por otros tipos de obstáculo o barreras.

Figura N° 1: Barreras en el proceso de comunicación.



Fuente, **(Dubrin, 1974)**

2.2.2.2 Elementos de la Comunicación

(Ponce, 2007) Los elementos son:

- 1) Fuente de la comunicación. Aquella persona o aquel grupo emisor en el que se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso; por ello tiene la responsabilidad de preparar todos los elementos de dicho proceso y de controlarlos de modo que se realice eficazmente el propósito de la misma comunicación.
- 2) Receptor de la comunicación. Persona o grupo a quien va dirigida dicha comunicación. Revistes gran importancia, pues todo el proceso de la comunicación debe adaptarse al nivel de receptor y no al de la fuente. Así, v gr.: si el receptor no comprende un idioma, aunque la

comunicación se hiciera en el con gran perfección, sería nula; en forma semejante, si se da en términos demasiado elevados, o enfocando motivos que no interesen al receptor, la comunicación será también deficiente.

- 3) Canal de la comunicación. Toda comunicación necesita de un medio o canal por el cual pasar la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos, conductas o actitudes, ciertos signos y aun algunas inacciones u omisiones. De ordinario se combinan varios de estos elementos como canal de la comunicación. Este elemento debe tomarse muy en cuenta, recordando que tiende a disminuir la claridad, la precisión, la energía y la fidelidad de la comunicación. Por eso, cuanto más largo sean los canales, suele debilitarse o distorsionarse dicha comunicación.
- 4) Contenido de la comunicación. Es aquello que queremos comunicar, el mensaje que queremos transmitir, todo el proceso debe realizarse en forma tal que ese contenido vaya íntegra y fielmente de la fuente al receptor, ya que ese es el fin de la comunicación. El propósito u objetivo de la comunicación es un elemento íntimamente asociado, pero no equivalente a su contenido.
- 5) Respuesta. Es la retroalimentación o “feedback” del proceso. Toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta; por ello se dice que la comunicación es esencialmente bilateral: quien era fuente se convierte en receptor, y viceversa, en esta alteración no siempre puede predecirse exactamente el ritmo con que va a cambiar de sentido.

- 6) Ambiente de la comunicación. En gran parte, la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentren las relaciones entre la fuente y el receptor así. V gr.; no conviene que determinadas comunicaciones se hagan en los momentos de la revisión de un contrato colectivo, porque existe un ambiente de tensión; no conviene hacer determinadas llamadas de atención en momentos de acercamiento obrero-patronal, etc. todos los elementos que influyen en el proceso de la comunicación constituyen su ambiente.

(Chiavenato, 2001) El sistema de comunicación incluye, como mínimo, dos personas o dos grupos: el emisor (fuente) y el receptor (destino), es decir, quien envía la comunicación y quien la recibe. La fuente constituye el punto inicial, y el destino, el punto final de la comunicación. Entre ellos existen cuatro componentes más del proceso: el transmisor, el canal, el receptor y el ruido. Veamos los seis componentes del sistema de comunicación:

- 1) Fuente: representa a la persona, cosa o proceso que emite o provee los mensajes por intermedio del sistema. El emisor crea una idea o escoge un hecho para comunicarlo, lo cual pasa a ser el contenido de la comunicación, es decir, el mensaje con determinado significado. El emisor organiza su idea o mensaje mediante una serie de símbolos, señales o códigos para comunicarlo a otra persona (destino).
- 2) Transmisor: Indica el medio, proceso o equipo (voz, teléfono, carta, etc.) que codifica y transporta el mensaje a través de algún canal hasta el receptor (destino) que debe recibirlo. En principio, todo

transmisor y el receptor, que generalmente constituyen dos puntos distantes.

- 3) Canal: es el espacio intermedio entre el transmisor y el receptor, que generalmente constituyen dos puntos distantes.
- 4) Receptor: proceso o equipo que capta y recibe el mensaje en el canal. En consecuencia, el receptor decodifica el mensaje para colocarlo a disposición del destinatario. En principio, todo receptor es un decodificador de mensajes.
- 5) Destino: indica la persona, cosa o proceso a quien se destina el mensaje, en el extremo final del sistema de comunicación.
- 6) Ruido: perturbación indeseable que tiende a distorsionar y alterar de manera imprevisible los mensajes transmitidos. El concepto de ruido incluye las perturbaciones internas presentes a lo largo de los diversos componentes del sistema, como el caso de perturbaciones en el transmisor (voz ronca o vocalización defectuosa, teléfono cruzado, carta ilegible, etc.) o en el receptor (sordera, dificultad de lectura, etc.) por otra parte, la palabra interferencia sirve para denotar una perturbación externa al sistema, que influye negativamente en su funcionamiento (ambiente bullicioso, distorsiones, oscuridad, etc.) En un sistema de comunicación, toda fuente de errores o distorsiones está incluida en el receptor de ruido. Una información ambigua o que induce a error es una información que contiene ruido. Una de las maneras de reducir el ruido es la redundancia (repetición del mensaje), para garantizar la interpretación del mensaje. En todo sistema de comunicación siempre existe algún grado de ruido.

2.2.2.3 Tipos de Comunicación

(Chiavenato, 2001) Menciona los siguientes tipos de comunicación clasificadas en diversas categorías:

Formales e Informales

Existen numerosas formas y tipo de comunicación, que se agrupan y clasifican en varias categorías para estudiarlas, analizarlas, explicarlas. Desde el punto de vista del estilo y el patrón de flujo organizacional, las comunicaciones pueden clasificarse en formales e informales. En las primeras, el mensaje se envía, se transmite y se recibe a través de un patrón de autoridad determinado por la jerarquía de la empresa, comúnmente denominado cadena jerárquica. Sin embargo, en una empresa, la mayor parte de la comunicación es informal. Esta ocurre fuera de los canales formales de comunicación, mediante formato oral o escrito. El sistema de comunicación informal en una empresa se denomina “racimo de uvas”, por su evidente crecimiento y desarrollo casuales en cadenas de segmentos formados por los grupos sociales.

Orales y Escritas

Los mensajes pueden transmitirse de diferentes maneras. Pueden ser orales o escritos. Las comunicaciones interpersonales se realizan en el formato hablado o escrito. Como en estos dos formatos ocurre un gran porcentaje de la interacción humana, los estudios se concentran en las ventajas y desventajas de estas dos formas de comunicación. Muchos individuos prefieren la intimidad de la comunicación escrita. No obstante, tiempo, costo,

rapidez, preferencias personales, habilidades individuales, recursos disponibles y otras consideraciones sirven como criterios de decisión para elegir uno de estos dos tipos de comunicación.

Descendentes, Ascendentes y Laterales

En toda empresa existe una compleja combinación de medios por los cuales transita y se propaga la comunicación. Según el flujo direccional en la empresa, las comunicaciones pueden clasificarse en descendentes, ascendentes y laterales:

- a) Las comunicaciones descendentes: fluyen de arriba hacia abajo, incluyen intercambio de información cara a cara entre jefe y subordinado a lo largo de la cadenas jerárquica, informes administrativos, manuales de políticas y procedimientos, diarios internos de la empresa, cartas y circulares a los empleados, informes escritos sobre desempeño, manuales de empleados, etc. Las comunicaciones descendentes se prestan más para información que no representa controversia, y cuando el propósito es más informativo que persuasivo.
- b) El flujo ascendente: utilizado en la mayoría de las empresas incluye memorandos, reuniones grupales entre empleados, conversaciones informales con superiores, además de otras técnicas como informes de desempeño, planes de sugerencias, sondeos de opinión, etc.
- c) El flujo lateral u horizontal: constituye una de las formas de flujo de información organizacional más importantes. Casi todo contacto de trabajo directo entre dos o más personas incluye comunicaciones

laterales u horizontales. Los intercambios de información interdepartamentales o entre cargos ayudan a ligar y unir los componentes de una organización y sirven como fuerzas coordinadoras e integradoras dentro de la estructura empresarial.

2.2.2.4 Barreras de la Comunicación

(Diez de Castro, Redondo Lopez, Barreiro Fernandez, & Lopez Cabarcos, 2002). Menciona que las barreras que se pueden producir en el proceso de comunicación surge tanto de las personas o grupos implicados, como del tipo de mensaje implicado o del canal empleado.

Las principales y más frecuentes complicaciones tienen su origen en alguna de las siguientes causas:

- a) **Percepción:** Nuestra percepción de algo (un dato, un comentario, una actitud) no es aséptica. Está influida por todo nuestro conocimiento previo de ese algo. Lo que para nosotros es obvio en una circunstancia, para otra persona puede ser incomprensible. La explicación reside en que estamos observando algo desde perspectivas o prismas distintos.
- b) **Inferencias:** La inferencia es una suposición realizada por el receptor de un mensaje. Las inferencias son el motor principal de los rumores. La causa primordial de las inferencias son las lagunas de información existentes en las comunicaciones oficiales. Las personas deducen por su cuenta aquello de lo que no tienen conocimiento formal.
- c) **Semántica:** La comprensión desacertada de los mensajes captados es otra de las principales barreras a la comunicación eficaz. La confusión

puede ser voluntaria o fortuita. Los distintos significados que tienen términos homónimos en diferentes lenguajes, o los hábitos culturales, son fuente potencial de complicaciones en la comprensión. Podemos añadir la multitud de vocablos con doble o mayor número de significados no coincidentes.

- d) Contradicciones:** Ya sabemos que existen objetivos reales y objetivos oficiales. En consecuencia habrá comunicaciones que impongan objetivos de un determinado sentido y comunicaciones que informen de normas, políticas y procedimientos, que pueden ser contradictorios con los objetivos.
- e) Redes de comunicación:** Gran número de parámetros estructurales inciden decisivamente para configurar las relaciones informativas habituales en una empresa. La forma de departamentalizar, el grado de delegación de autoridad, el uso de grupos y decisiones colectivas, provocan el predominio de un tipo de comunicación.
- f) Longitud del canal de transmisión:** Los estudios han concluido consistentemente que cuantos más eslabones existan entre el origen de un mensaje y su destinatario final, mayor porcentaje de información se pierde en el camino. Esto provoca dos derivaciones importantes desde la consideración de una buena comunicación.

(Ponce, 2007) Es todo lo que impide o reduce la posibilidad, la precisión o la fidelidad de la comunicación. En la información suele conocerse más bien con el nombre de “ruidos”. Hay quienes clasifican esas barreras en relación con cada uno de los elementos de la comunicación.

No obstante, lo anterior, la clasificación de las barreras de la comunicación se hace más ordinariamente de la siguiente manera:

- a) Barreras semánticas: están formadas por todo uso inadecuado del lenguaje, v gr, palabras vagas o con doble sentido, uso de posesivos que pueden referirse a dos personas, etcétera.
- b) Psicológicas: turbación o irritación en quien da el mensaje o en quien lo recibe.
- c) Sociológicas: Choque, antipatías o resentimientos entre quienes se da la comunicación. Aquí pueden ubicarse las suspicacias de los sindicatos hacia la empresa o viceversa.
- d) Culturales: Distinto nivel de preparación intelectual entre quienes dan y quienes reciben el mensaje.
- e) Administrativas: Sistemas inadecuadas de organización; canales innecesariamente largos, papeleo, etcétera.
- f) Fisiológicas: Dificultad en la audición del receptor o en la expresión del comunicador.
- g) Físicas: ambiente de ruidos, ecos, etc., en el local en que se realiza la comunicación; mal funcionamiento de los aparatos de reproducción, etcétera.

2.2.2.5 Importancia de la comunicación:

(Newstron, 2007) Sostiene que: Las organizaciones no existen sin comunicación. Si no hay comunicación, los empleados no saben lo que hacen sus compañeros, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones. La

coordinación del trabajo es imposible, porque la gente no comunica sus necesidades y sentimientos a los demás.

Podemos decir con certeza que todo acto de comunicación influye de algún modo en la organización, así como el aleteo de una mariposa en California influye (aunque sea ligeramente) en la subsiguiente velocidad del viento en Boston. La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, de modo que las organizaciones logren sus metas y superen sus retos. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo.

Las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos. En ciertos casos, incluso cede de manera voluntaria algunos de sus privilegios de largo tiempo porque considera que se justifica un sacrificio.

(Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 1994) Menciona que: La comunicación interpersonal constituye el área más importante cuando se estudia las interacciones humanas y los métodos de aprendizaje del cambio de comportamiento o de influencia en el comportamiento de las personas; es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su eficacia y en la cual se presentan mayores conflictos y malentendidos entre dos personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y aun en las organizaciones como sistema.

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de los demás en determinada situación, y por la

percepción de la importancia del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación (objetivos, necesidades y defensas). La comunicación se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del destinatario, en un contexto situacional específico.

2.2.2.6 Principios de la Comunicación

(Ponce, 2007) Estos principios están íntimamente ligados con los elementos de la comunicación ya señalados:

- a)** Principio de la responsabilidad: “Es responsable del éxito de la comunicación aquel en quien se origina la misma”.

Con frecuencia se suele culpar de una deficiencia en la comunicación a otros elementos de la misma, siendo que si la comunicación falla siempre será responsabilidad de la fuente o emisor, porque es quien administra todos los demás elementos de la misma comunicación. Así, no puede decirse: “no me supo comprender”, “no se dio la comunicación en un momento adecuado”, etc., pues todos estos elementos los debe escoger, organizar y controlar la persona que da origen a la comunicación.

- b)** Principio de la adaptación: “La comunicación debe adaptarse no a la persona que la da –la fuente-, sino al que la recibe.”

Este es quizá uno de los principios más importantes de la comunicación. Resulta obvio que cuando el que la recibe es de nivel cultural inferior, la comunicación tiene que realizarse a ese nivel, pues de lo contrario no se comprenderá. Este principio también es aplicable en el caso contrario o diverso de que el receptor tenga un

nivel distinto o intereses distintos a los de la persona que comunica, pues por lo menos carecería de interés para recibirla. Esto resulta obvio si se piensa en una comunicación muy bien preparada y realizada, pero en un idioma o estilo distintos a los que usa el receptor. Este principio tiene especial aplicación cuando se trata de una comunicación global, o sea a un grupo de personas, porque en estas hay distintos niveles culturales, de intereses, de sentimientos, etc.

- c) Principio de la efectividad: “La comunicación debe usar aquel canal que sea más efectivo para realizarla.”

Esto significa que debe escogerse entre los medios de comunicación aquel que en cada caso concreto resulte más eficaz. V gr.,. Para comunicar una orden sencilla es mejor el medio oral, porque permite preguntas, no exige mucho tiempo para realizar la comunicación, etc. En cambio, cuando se trata de instrucciones que habrán de repetirse en muy distintos casos, el mejor medio es la comunicación escrita, porque en esta se puede detallar el “como” debe llevarse a cabo lo ordenado, porque puede consultarse varias veces lo que se va a realizar, etcétera.

- d) Principio de la bilateralidad: “La comunicación es tanto más perfecta cuanto más sea posible tener una respuesta completa por parte del receptor”. La bilateralidad sirve:

- Para saber que el receptor la capto adecuadamente.
- Para que el receptor la reciba con mucha mayor aceptación.

- Principio de la integridad: “El mensaje debe llegar íntegro y sin distorsiones de la fuente al receptor”.

Por lo que hace a este principio, existen tres riesgos:

- Que la fuente comunique un mensaje sin tenerlo completo. Antes de comunicar algo, sobre todo de importancia, debe existir plena seguridad de que puede contestarse cualquier pregunta sobre el que, el quien, el cuándo, el cómo, el por qué, el cuánto, etc.
- Existe también riesgo de que, aunque transmitido el mensaje, este se distorsione, tal ocurre principalmente cuando se usan canales demasiado largos para comunicar alguna cosa, en todo ese trayecto fácilmente se añaden o quitan elementos al mensaje, lo que hace que no llegue al receptor en la forma como fue emitido por la fuente.
- Que el mensaje pierda fuerza o precisión. Esto ocurre también cuando se usa un canal demasiado largo para transmitirlo, o cuando no se enfatiza la importancia del mensaje.

- e) Principio de la circunstancialidad: “Es evidente que el ambiente en el que se transmite el mensaje condiciona que este llegue adecuadamente al receptor”

Indiscutiblemente, una queja presentada en un ambiente de huelga, será mucho más grave que comunicada en una plática amable en tiempo ordinario, por lo que deben cuidarse las actitudes, relaciones, etc., antes de realizar una comunicación.

2.2.2.7 Propósito de las Comunicaciones

(Chiavenato, 2001) La comunicación constituye uno de los aspectos básicos de la actividad gerencial. Si administrar es lograr que las personas cumplan las tareas, y que las ejecuten con eficiencia y eficacia, es necesario comunicarles constantemente que debe hacerse, como, cuando, cuanto, etc. Igualmente, deben conocer como marcha el proceso, para que dispongan de una información (retroalimentación) respecto de su desempeño. Tienes dos propósitos principales:

- a) Proporcionar la información y la comprensión necesarias para que las personas puedan cumplir sus tareas.
- b) Proporcionar las actitudes necesarias que promueven la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

En conjunto, estos dos propósitos promueven un ambiente que conduce a lograr espíritu de equipo y mejor desempeño en las tareas.

2.2.2.8 Clases de Comunicación

(Diez de Castro, Redondo Lopez, Barreiro Fernandez, & Lopez Cabarcos, 2002) Menciona que la comunicación tiene lugar en las empresas según varios patrones, consideraremos las posibilidades en base a dos de ellos, la orientación y alcance jerárquico y el medio empleado para la transmisión, son los siguientes:

A. Según el organigrama

- a) Vertical: tienes dos modalidades. Implica que estarán siempre presentes, como mínimo dos niveles jerárquicos.

- Arriba-abajo. La comunicación de superior a subordinado es la más tradicional, y, aun hoy, la mayoritariamente usada en un amplio porcentaje de organizaciones.

La finalidad básica de este tipo de comunicación suele ser la de aclarar al subordinado objetivos y tareas. También puede incluirse en los encuentros información sobre la conducta individual y explicaciones sobre planes de uso permanente u otro tipo de prácticas en la empresa.

- Abajo-arriba. Despreciada en el pasado, se ha rehabilitado hoy en día, al considerar que el subordinado está capacitado para compartir de alguna forma la responsabilidad por la obtención del bien o servicio de la organización.

El contenido más habitual de estas comunicaciones consiste en relatos sobre el estado de trabajos en ejecución, solicitud formal de consejo o dictamen sobre problemas presentados, y posibles mejoras de eficiencia. Las formas más usuales de este tipo de comunicación son las cajas de sugerencias, los informes a los superiores y la participación en reuniones de grupo.

- b) Horizontal:** Este tipo de comunicaciones se realiza entre personas del mismo nivel o entre niveles diferentes pero no pertenecientes a la misma línea directa de mando.

Pueden revestir la forma de reuniones programadas o no programadas, conversaciones telefónicas, escritos o encuentros personales. Aunque en menor proporción que la comunicación

vertical, las relaciones horizontales ocupan también un lugar importante en el tiempo de trabajo de los directivos.

- c) **Diagonal:** La comunicación diagonal produce un intercambio de información entre personas o grupos de distintos niveles jerárquicos, y que no están situados en la misma cadena directa de mando. Si es formal, la comunicación diagonal se establece habitualmente para complementar situaciones de ejercicio de autoridad funcional.
- d) **Lateral:** Este tipo de comunicación se produce entre personas del mismo nivel jerárquico, pertenecientes o no al mismo departamento. Estos canales, a diferencia de los verticales, pueden ser tanto formales como informales. La organización puede emplearlos, por ejemplo, como medio de coordinación entre departamento o como medio de actuación rápido en algún tipo de decisiones. También pueden establecerse al margen de los conductos oficiales.

B. Según el medio empleado

- a) **Oral:** La comunicación oral sigue siendo la preferida por gran número de directivos. Además de encuentros personales, son también comunicaciones orales las llamadas telefónicas y las reuniones.

Hay varias ventajas en el uso de este tipo de método. Permite la interacción directa entre emisores y receptores. Por consiguiente, ahorra tiempo y evita malentendidos. La inmediatez del proceso completo hace este tipo de comunicación insuperable para actuaciones urgentes. Las comunicaciones orales son flujos

simultáneos de comunicación a dos vías, algo no realizable en los medios escritos.

- b) Escrita:** Este tipo de comunicación exige algún tipo de soporte que la contenga (físico o magnético). Por su carácter duradero, responsabiliza al que emite. Esto provoca que se suele formular con mayor cuidado que la oral.

La información escrita toma múltiples variedades. Podemos pensar en cartas, memorandos, informes, resúmenes, transcripciones de llamadas o reuniones, manuales de cualquier tipo, avisos o información electrónica disponible para su impresión. En relación a la comunicación oral, presenta las desventajas de mayores costes en tiempo y por material de uso. Su gran superioridad radica en la posibilidad de multiplicar su conocimiento de forma idéntica para todo receptor.

- c) Simbólica:** Las personas se comunican también mediante gestos y expresiones. Las organizaciones realizan gran número de acciones como signo de advertencia o engaño para sus competidores.

Al menos cuatro posibles fuentes de comunicación no verbales pueden ser resaltadas:

- Personalización. Comprende toda clase de modulaciones efectuadas con una emisión de información oral o por escrito.
- Ademanes. Toda clase de movimientos corporales realizados mientras se efectúa la comunicación (gestos, guiños, tics) que se hace mientras se emite o recibe información sobre las intenciones de las personas.

- Proximidad. Información procedente de la distancia física de la persona que emite, así como del lugar en que se produce la comunicación.
- Cosas. Los distintos objetos que rodean la comunicación sirven asimismo de fuente de información.

2.2.3 REMUNERACION:

2.2.3.1 Fases de la Remuneración en la Historia:

a. La remuneración en las formas primitivas de producción (artesanal):

La remuneración del trabajo independiente, en las formas primitivas de producción era muy simple, pues normalmente se alcanzaba en forma directa través de la propia producción, que permitía cubrir las necesidades personales, en forma directa (consumo), o indirecta (mercadeo, trueque). El fruto o premio del trabajo personal era la remuneración misma, que se alcanzaba por medio de su venta, adquiriendo así el dinero para comprar los productos de otros artesanos o del campo.

b. La remuneración a inicios del sistema fabril capitalista:

La remuneración del trabajo dependiente, en la primera fase del sistema fabril capitalista, revestía una mayor complejidad porque los actores de la producción eran dos: el capital (la gerencia) y el trabajo (los trabajadores). Los trabajadores obtienen la remuneración de su actividad laboral en forma directa, mediante el salario, estipulado por el entorno; mientras los empresarios, la recibían en forma de utilidades, interés, etc., de acuerdo a sus expectativas o la prosperidad del negocio. El problema residía en el carácter homogéneo de la determinación casi unilateral del salario por parte del patrón.

c. La remuneración en el sistema industrial contemporáneo:

Los trabajadores consientes de este desequilibrio del mercado laboral se organizaron en sindicatos con el fin de defender sus intereses. Su primera estrategia de acción estuvo orientada a rechazar el monopolio patronal de la oferta y la demanda en el mercado de trabajo, estableciendo su propio control de la oferta de trabajo mediante la contracción colectiva. Como consecuencia del desarrollo sindical, el concepto liberal de empresa evoluciono notablemente, poniéndose en práctica la negociación colectiva, que pronto fue reconocida por las legislaciones del trabajo de los principales países industrializados del mundo. Por medio de las negociaciones colectivas, los trabajadores lograron una justa participaciones el establecimiento de los salarios y otras condiciones de empleo, sin que por ello la empresa perdiese nunca su iniciativa administrativa.

2.2.3.2 Definiciones de la Remuneración:

(Montoro, 1980) La remuneración que el hombre recibe a cambio de la prestación laboral realizada en el ámbito de la vida económico- social, ya sea dicho trabajo manual o de cualquier otro tipo, recibe, entre otros, los nombres de salario, sueldo, honorarios, etc.- la utilización de estos términos está en función del tipo de trabajo de que se trate, del nivel o categoría profesional del trabajador y, entre otro factor más, del sector laboral al que pertenezca la actividad desarrollada por el sujeto.

Así mismo menciona que los bienes mediante los cuales se retribuye el trabajo y que constituyen por lo tanto el contenido del salario pueden consistir en una suma de dinero, en una suma de bienes de distinta naturaleza (alimentos, vivienda, luz, agua, et) o, en parte, en una cierta cantidad de dinero en metálico, y en parte también, en una suma de bienes de diferente especie. De acuerdo con esta triple

modalidad de remuneración del trabajo, la doctrina ha distinguido tres clases de salarios:

- Salario en metálico o dinero.
- Salario en especie.
- Salario mixto.

(Urquijo, 2008) Define la remuneración como: el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios, así mismo menciona en su definición dos tipos de remuneración estos son:

- Remuneración total o global.
- Remuneración parcial.

(Wayne, 2005) Define la remuneración y/o compensación como: el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados; así mismo menciona en su definición tres tipos de compensación:

- La compensación económica directa: es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
- La compensación económica indirecta: son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa, estas formas de compensación incluyen una amplia variedad de pagos que el empleado recibe normalmente de manera indirecta.
- La compensación no económica: es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a

cabo. Este aspecto de compensación no económica incluye factores tanto psicológicos como físicos que se encuentran en el ambiente laboral de la empresa.

(Ávila, 2006) El salario es la remuneración a factor trabajo, sin embargo, no siempre ha existido el salario, aunque el trabajo existe desde que el hombre habita sobre la tierra, menciona que este tiene una categoría histórica por que se da en un periodo históricamente determinado: el capitalismo. Antes de esto, no existía el salario porque solo en este sistema el trabajo tiene una remuneración, por lo que se llama trabajo asalariado; por lo que en el sistema capitalista, el salario es el pago de la mano de obra, o el precio por el uso de la mano de obra ajena. Es la remuneración la mano de obra (salario).

2.2.4 CAPACITACIÓN:

2.2.4.1 Definiciones de Capacitación:

(Díaz, 2008) Nos indica que la capacitación desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de esas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Además, las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua sus conocimientos, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados, es darle los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevas. Como resultado, es posible que sean

más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otro puesto en otras áreas o a niveles más elevados

El éxito de los programas de capacitación depende de algo, más que la capacidad de la organización para identificar las necesidades de capacitación; Se basa en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel. Los expertos creen que el diseño de capacitación debe de enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación.
- Deseo y motivación de la persona.
- Principios de aprendizaje.
- Características de los instructores.

Menciona sobre los alcances de resultados en los programas de la capacitación lo siguiente, El éxito o fracaso de un programa de capacitación suele relacionarse con ciertos principios de aprendizaje; Por esta razón, gerentes y empleados deben comprender que los distintos métodos y técnicas de capacitación varían según el grado en que utilizan tales principios. Si se consideran todas las cosas, es probable que los programas de capacitación sean más eficaces si incorporan los siguientes dígitos de aprendizaje.

2.2.4.2 Enfoque de Capacitación y Desarrollo:

(William B & Davis, 1995), Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje y emplear.

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación. Por ejemplo, la efectividad respecto al costo puede ser un factor de importancia secundaria cuando se capacita a un piloto para maniobras de urgencia. Independientemente del método que se seleccione, habrá determinados principios de aprendizaje relacionados con él.

- a) **Instrucción directa sobre el puesto:** Se imparte durante las horas de trabajo, se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual, La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo.
- b) **Rotación de impuestos:** A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa.
- c) **Relación experto-aprendiz:** En las técnicas de capacitación que se utilizan entre un “maestro” y un aprendiz se aprecian claras ventajas, en especial para el grupo de los trabajadores

calificados. Como plomeros, carpinteros y expertos en zapatería.

d) Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares:

Las conferencias, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc., tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo, así como de recursos, los más considerables.

e) Simulación de condiciones reales:

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real.

f) Actuación o socio drama:

La técnica de la actuación o socio drama obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Se puede pedir a un chofer de un camión que distribuye muebles, por ejemplo, que desempeñe el papel del despachador del almacén que le entrega la mercancía, y el despachador que asuma las funciones del chofer. A continuación, se les pide que lleven a cabo una actividad común en su labor diaria, como puede ser el envío de un juego de sala a un sector de la ciudad.

g) Estudio de casos:

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de

otras personas, así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones.

h) Lectura, estudios individuales, instrucción programada: Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica, por ejemplo, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a casos en que el aprendizaje requiere poca interacción. En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

i) Capacitación en laboratorio (sensibilización): La capacitación en laboratorio constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales.

(Siliceo, 2004) Define: la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos y actitudes del colaborador.

El autor menciona la importancia de la capacitación, ya que esta es fundamental para: el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesario la función de capacitación que colabora aportando a la empresa

un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

2.2.4.3 Capacitación Elemento Cultural y Proceso Continuo:

(Siliceo, 2004) define la capacitación como: elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa.

El proceso organizacional de capacitación se enfocará en crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad total (espíritu productivo), a partir de la cual el personal se compromete a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de la calidad y productividad en su vida personal y laboral.

2.2.4.4 Propósitos de la Capacitación:

(Siliceo, 2004) Menciona que: la capacitación tiene ocho propósitos fundamentales, los cuales han sido concluidos con base en la experiencia del mismo, estos son:

- a) **Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización:** el éxito en la realización de estas cinco

tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vínculo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este reglón, que los procesos educativos.

b) Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales: las técnicas educativas modernas y la psicológica humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo -logrados invariablemente mediante procesos educativos- son requisitos indispensables y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

c) Elevar la calidad del desempeño: identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimiento o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficacia encontraran su solución vía capacitación y que, en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.

- d) Resolver problemas:** la alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, presenta una invaluable ayuda para el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.
- e) Habilidad para una promoción:** el concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promoción sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para correr exitosamente el cambio desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.
- f) Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa:** las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales aseguran que existen un

programa sistemático que permita nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- Historia de la empresa.
- Su misión, valores y filosofías.
- Sus instalaciones.
- Ubicación geográfica.
- Los miembros del grupo ejecutivo.
- Las expectativas de la empresa respecto del personal.
- Las políticas generales y específicas de las relaciones industriales y recursos humanos.
- Los procesos productivos y los productos mismos.
- Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.
- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

Este programa de cuyo cumplimiento son responsable el ejecutivo del área del nuevo empleado y relaciones industriales, deberá influir también aspectos vinculados directamente en el trabajo realizado como son los objetivos, política y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresa el nuevo colaborador. Así como los objetivos, políticas y la descripción de su puesto.

Un programa eficaz de inducción y orientación al personal es sin duda alguna una inversión que produce muy altos dividendos.

g) Actualizar conocimientos y habilidades: un constante reto directivo consiste en estar alertas de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el

trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en la empresa, producen a su vez modificaciones en la forma de llegar a cabo las labores. Es importante entonces, que, desde el momento de planear este tipo de cambios, se considere prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

Visualizarlo oportunamente y actuar en consecuencia, redundara en ánimo favorecedor del cambio y se lograra una implementación eficaz y mantenimiento del mismo.

Recuérdese que un gran enemigo del cambio y del desarrollo en la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal la actualización es una forma no solo de desarrollo sino de supervivencia.

h) Preparación integral para la jubilación: he aquí otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa, es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada. Resulta obvio que estamos refiriéndonos a una fase de vida diferente que puede y debe ser altamente productiva por lo que es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo de prejubilación y se les apoye. Oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la administración de ahorro y presupuesto; pero lo más relevante será la creación de actitudes que les permita entender,

aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa.

En síntesis. El poner en marcha esfuerzos institucionales en materia educativa representara estabilidad y desarrollo para la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en general.

2.2.5 DESEMPEÑO LABORAL:

2.2.5.1 Definiciones de Desempeño Laboral:

El desempeño laboral se refleja en la forma como los empleados realizan su trabajo, este es evaluado a través del rendimiento de cada uno en el desarrollo de sus funciones, actividades, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.

(Dessler, 2009) Define el desempeño de la organización como: el desempeño siempre depende en parte de sus subordinados. Los empleados que poseen las habilidades correctas harán un mejor trabajo por usted y la empresa; los que carecen de esas habilidades, o son bruscos y obstruccionistas, no lo harán de manera eficaz, por lo que su desempeño y el de la empresa se verán afectados. El momento para eliminar a los aspirantes indeseables es antes de contratarlos, no después.

(Stoner, 1994): El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

(Gonzales, 2011): Es un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente.

Para gestionar el desempeño se deben definir previamente dos conjuntos de elementos:

- El primero tienes que ver con el que lograr. En otras palabras, los objetivos que se persiguen.
- El segundo de los conjuntos se refiere al cómo lograrlo, o cuales son las competencias requeridas. Hoy cada persona que trabaja tiene –o debe tener– objetivos claros y definidos que cumplir o el que lograr. Estos permiten priorizar las responsabilidades, alinear la labor con los fines superiores, dar sentido de logro y en algún momento brinda un marco objetivo para saber si se logró o no aquello que esperaba lograrse. También para gestionar el desempeño las organizaciones definen de la manera más clara posible el cómo lograrlo o cuales son las competencias exigibles. Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona debe cumplir en un puesto determinado. En la medida que se definan claramente, más tranquilidad tendrá el empleado para saber si lo que está haciendo es lo que se espera o no.

Según el autor (Alles, 2006): Los enfoques para relacionar desempeño con estrategias son varios. Por un lado, el management de la organización fija los objetivos, que caen en cascada a toda la empresa o institución. Estos objetivos tienen directa relación con los objetivos organizacionales. Cuando a cada empleado se le fijan objetivos, estos son parte de esa “cascada de objetivos organizacionales.

(Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Montalvan, 2002) **Cita a** (Steers, 1975; Zammuto, 1982; Handa y Adas, 1996): El análisis del desempeño de una organización es un paso crucial en el proceso de evaluación organizacional. Pero la medición del desempeño es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional.

En términos generales, la bibliografía sobre el desarrollo organizacional aborda el desempeño en cuatro niveles, a saber:

- El empleado individual (evaluación del desempeño).
- El equipo o grupo pequeño (desempeño de equipo).
- El programa (desempeño programático).
- La organización (desempeño organizacional).

2.2.5.2 Relación entre la estrategia y el desempeño:

(Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Montalvan, 2002) Según el autor En primera instancia se define la estrategia organizacional y a partir de esta un desempeño esperado global de toda organización. De allí surgirán los objetivos de la organización, la piedra fundamental de un sistema de evaluación de desempeño. Los objetivos bajaran en cascada a todos sus integrantes y se determinaran los objetivos individuales. Con objetivos individuales (resultados) y con un descriptivo de que hace falta para lograrlos (competencias) se tendrá entre las manos una herramienta para medir el desempeño y aportar a los resultados globales esperados.

2.2.5.3 Evaluación del Desempeño:

(KOONTZ, 1999) Define que: La Evaluación de Desempeño consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un periodo determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo, este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe directo.

(Dessler, 2009) Define que: La evaluación del desempeño compara la actuación real de cada empleado con los estándares para su desempeño. Para hacerlo es necesario conocer las obligaciones y los estándares del puesto.

Para ello, los gerentes utilizan el análisis de puestos; EL Autor define también la evaluación del desempeño como cualquier procedimiento que incluya:

- El establecimiento de estándares laborales.
- La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares.
- Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.

El proceso de evaluación del desempeño consta de tres pasos:

- 1) **Definir el puesto:** implica asegurarse de que usted y sus subordinados coincidan respecto a sus obligaciones y sus estándares de trabajo.
- 2) **Evaluar el desempeño:** significa comparar la práctica real de sus subordinados con los estándares que se han establecido, lo cual casi siempre implica el uso de algún tipo de formulario para calificación.
- 3) **Retroalimentación:** la evaluación del desempeño requiere de una o más secciones de retroalimentación, en donde se analiza el desempeño y el progreso de sus subordinados, a la vez que se plantea el desarrollo requerido.

(Paola, 2002) La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, y todas las evaluaciones son un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.

Una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, es una técnica de la dirección imprescindible en la actividad administrativa, es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión del personal, de integración del empleado en la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, etc. En otros términos, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

(French, 1991), según el autor, el proceso de evaluación de desempeño Es la evaluación continua de la contribución de personas y grupos dentro de la organización, tales evaluaciones se hacen constantemente con diversos propósitos, incluyendo selección, corrección, adiestramiento, incremento de pago, promociones, disciplina y transferencias. Las evaluaciones pueden variar des altamente subjetivas, evaluaciones casi subconscientes hasta revisiones altamente sistematizadas que se enfoca en conductas específicas.

(Chiavenato, 2001) La evaluación del desempeño exige una definición exacta de lo que se pretende medir. En caso contrario, el proceso caerá en errores y confusiones. El sistema de control depende de la información inmediata respecto al desempeño, y la unidad de medida y evaluación debe estar de acuerdo con un patrón predeterminado y estar expresable en tal forma que facilite la comparación entre el desempeño y el patrón de desempeño deseado.

2.2.5.4 Métodos de la evaluación del desempeño:

(Alles, 2006) Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden:

- Características.
- Conductas.
- resultados

Los basados en características son lo más usados, si bien no son lo más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el

desarrollo de las personas. Los métodos basados en características son diseñados está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el listado de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

A. Método de Escala Gráfica

(Idalberto, 2007) El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo.

(Paola, 2002) Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define como descripción

sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Cuando mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Por otro lado, en este factor se dimensiona un desempeño, que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son:

- Escalas gráficas continuas;
- Escalas Gráficas semicontinuas;
- Escalas Gráficas discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez se ha hecho la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

Esta evaluación del desempeño cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

Ventajas del método de escalas gráficas

(Idalberto, 2007) Menciona tres ventajas del método de escala grafica estos son:

- Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
- Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
- Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.pg 253

(Paola, 2002) Define las siguientes ventajas:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas del método de escalas gráficas

(Idalberto, 2007) Según el autor las desventajas del método de escala grafica son:

- No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su “campo psicológico”. Esta interferencia subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, lleva a algunos evaluadores al efecto del halo o al efecto de los estereotipos, el cual conduce a los evaluadores a considerar que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Este mismo efecto lleva a un evaluador muy exigente a considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.
- Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.
- Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados.

(Paola, 2002) Menciona las siguientes desventajas:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.

- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su “campo psicológico”. Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al efecto de estereotipación. Este efecto hace que los evaluadores consideren a un empleado como óptimo o excelente en todos los factores. Este mismo efecto es el que lleva a un evaluador muy exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos los aspectos.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores; tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

B. Método de Elección Forzada

(Idalberto, 2007) El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.

(Paola, 2002) Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño

individual. El evaluador debe escoger forzosamente entre las frases solo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Esto explica la denominación de “elección forzosa”

Las naturalezas de las frases pueden variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

Se Forman de dos frases de significado positivo y dos de significado.

Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo.

En el formulario con bloques de significados positivo y negativo, el supervisor o el evaluador están en condiciones de percibir y localizar las frases que posiblemente suman puntos, pudiendo así, con cierta argucia, distorsionar el resultado de la evaluación. Sin embargo, en el formulario con bloques de significado solamente positivo, la presencia de frases con un único sentido positivo dificulta mucho la evaluación dirigida, llevando al supervisor o al evaluador a reflejar y a ponderar sobre cada bloque y escoger las frases más descriptivas del efectivo desempeño del evaluado. Así se evitan las influencias personales comunes de todo proceso de evaluación personal.

Ventajas del método de elección forzada

(Idalberto, 2007) Las ventajas de la elección forzada según el autor son:

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (efecto de halo).

- Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

(Paola, 2002) Define las siguientes ventajas:

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización.
- su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.

Desventajas del método de elección forzada

(Idalberto, 2007) Las desventajas del método de elección forzada son:

- Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
- Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
- Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.
- No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

(Paola, 2002) Define las siguientes desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado;

- Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta resultados globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información;
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una contemplación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo, etc.
- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

C. Método de Investigación de Campo

(Idalberto, 2007) Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

(Paola, 2002) La evaluación la efectúa el superior (jefe) pero con asesoría de un especialista (staff)

El especialista en evaluación del desempeño hace una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario.

- Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes:

Desempeño más satisfactorio (+) Desempeño satisfactorio (\pm)

Desempeño menos satisfactorio (-)

- Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas de especialista al jefe.
- Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que pueda implicar:

Consejería al funcionario; Readaptación del funcionario;
Entrenamiento; Desvinculación y sustitución; Promoción a otro cargo; Mantenimiento en el cargo actual.

- seguimiento: se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

Ventajas del método de investigación de campo

(Idalberto, 2007) Las ventajas del método de investigación de campo son:

- Cuando va precedida por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, asimismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
- Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.

- Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
- Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.
- Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de actuación de la ARH.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
- Es uno de los métodos más completos de evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo

(Idalberto, 2007) Las desventajas del método de investigación de campo son:

- Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
- Lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

2.2.5.5 Administración del Desempeño:

(Deseler, 2009) Define la administración del desempeño como: un método integrado y orientado a metas para asignar, capacitar, evaluar y recompensar el desempeño de los empleados. La adopción de un método de administración del desempeño para capacitar significa que el esfuerzo de capacitación habrá de ser congruente en términos de lo que la compañía desea que cada

empleado aporte para alcanzar sus metas. El énfasis en la capacitación estratégica, orientada a la administración del desempeño.

A sí mismo el autor sostiene que: La administración del desempeño puede definirse como el proceso que une el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, cuyo objetivo es asegurarse de que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de la empresa. La característica distintiva de la administración del desempeño es que mide de manera explícita la capacitación del empleado, el establecimiento de estándares, la evaluación y la retroalimentación, respecto a cuál debe ser su desempeño y si el mismo contribuye al logro de las metas de la compañía.

2.2.5.6 Importancia de la Gestión del Desempeño:

(McADAMS, 1998) El termino más común para denominar este esfuerzo es gestión del desempeño. Este es un proceso basado en el individuo que normalmente, tiene lugar entre un empleado y su jefe directo. Implica establecer expectativas, observar el comportamiento, determinar el desempeño, actuar como tutor y proporcionar feedback, todo lo cual desemboca en un debate de evaluaciones del desempeño.

2.2.5.7 Beneficios de la evaluación del desempeño:

Los beneficios de la evaluación del desempeño son de corto plazo, mediano plazo y largo plazo ello; para ello se debe planear, coordinar y desarrollar de manera idónea, ello beneficia directa e indirectamente al gerente, subordinado y a la organización en su conjunto.

A. Beneficios para el gerente

(Idalberto, 2007) Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

B. Beneficios para el subordinado

(Idalberto, 2007) Conocer las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

C. Beneficios para la organización

(Idalberto, 2007) Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.

- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.6 EFICIENCIA:

(Diez de Castro, Redondo López, Begoña, & López Cabarcos, 2002) La eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzo y resultado. La eficiencia se mide entonces dividiendo output por input. Puesto que lleva muchas clases de output's e input's, también se puede hablar de múltiples tipos de eficiencias, el tipo de eficiencia más habitual es la que relaciona las cantidades de bienes y servicios obtenidos con número de trabajadores.

(Arizabaleta, 2004), Menciona que; “La eficiencia es un concepto relativo, que exige que sea evaluado en relación con algo o con alguien, mide el uso adecuado de recursos para obtener un producto o servicio. No es eficiencia, por ejemplo, el número de estudiantes atendidos por profesores de tiempo completo, o el salario total pagado por número de trabajadores. Estos son solo datos que pueden formar parte de un indicador.

Las principales características de los indicadores de eficiencia son:

Están relacionados con aspectos internos de la organización.

- Están dados por el número de unidades producidas por unidad de recurso utilizado, con respecto al número esperado de unidades producidas por unidad de recurso.
- Es dada como una medida de manejo de los recursos presentes en el proceso, tales como: materiales humanos, tecnológicos, económicos y logísticos.

En resumen, la eficiencia está dada por las unidades producidas por unidad de insumo, sobre las unidades esperadas por nivel de insumo. Multiplicada por cien. Estas unidades esperadas son con respecto a algún nivel de referencia.

(Mokate, 1999), La definición y la interpretación de la eficiencia resultan más complejas que en el caso de eficacia. Hay muchas más interpretaciones del concepto de eficiencia y algún grado de prejuicio en contra del concepto. En el ejercicio del INDES sobre la definición de los cuatro criterios, 235 personas de los 262 participantes coincidieron en una definición general para la eficacia.

- Al mismo tiempo, la definición de eficiencia que más comúnmente fue citada solo contó con 109 respuestas. Esta falta de consenso sobre la definición de eficiencia se reproduce en los diccionarios.
- El Diccionario de la Real Academia Española indica que la eficiencia es virtud y facultad para lograr un efecto determinado. Esta fuente permitiría pensar que la eficacia y la eficiencia sean sinónimas. María Moliner presenta una definición con un matiz ligeramente diferente que parece

sugerir que la eficiencia califica la manera en que los objetivos sean realizados; señala que la eficiencia se aplica a lo que realiza cumplidamente la función a que está destinado.

- El Diccionario Larousse explícitamente incluye en su definición tanto los insumos utilizados como los resultados logrados; señala que la eficiencia consiste en “la virtud para lograr algo. Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado. Productividad.
- El Webster’s sugiere que algo es eficiente si se caracteriza por la capacidad para seleccionar y usar los medios más efectivos y de menor desperdicio con el fin de llevar a cabo una tarea o lograr un propósito.

2.2.6.1 Evaluación de la Eficiencia:

(Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Montalvan, 2002) Cita a **(Bowles y Coates, 1993)**: Al evaluar la eficiencia por lo general es más difícil evaluar los productos que los insumos, en especial en organizaciones de servicio en la q los productos tienden a ser cualitativos en lugar de cuantitativos. Aun en organizaciones que producen bienes físicos tangibles, es probables que siga siendo difícil obtener una evaluación oportuna e ideal de productos que capte diferencias de calidad con el transcurso del tiempo o entre una empresa y otra.

Nos indica que al igual que sucede con la eficacia, si una organización no ha elaborado indicadores de eficiencia, hay algunos indicadores preliminares que pueden utilizarse para guiar una evaluación:

- Costos por servicio o programa proporcionado.

- Costos generales en relación con los costos totales del servicio o programa.
- Productos por empleado.
- Costo por cliente atendido.
- Ausentismo del empleado y tasas de recambio de personal.
- Tasa de terminación de programas.
- Frecuencia de avería de los sistemas.
- Puntualidad de la prestación de servicios.

(Sanchez, 2012) : La determinación de la eficiencia requiere establecer, de alguna manera, una relación entre los recursos suministrados y los resultados recibidos en un determinado periodo de tiempo. Esta definición ya plantea un difícil problema cuando la deseamos aplicar a I+D, ya que, si bien es relativamente fácil determinar los recursos para un periodo determinado, es difícil el valorar los resultados ya que estos se pueden manifestar en periodos de tiempo desconocidos. Lo cual dificulta el establecimiento de determinadas ratios. De otra parte, existe el problema acerca de que indicadores se van a elegir para evaluar los resultados.

2.2.7 EFICACIA:

(Diez de Castro, Redondo López, Begoña, & López Cabarcos, 2002) La eficacia es la consecuencia de objetivos adecuados. La adecuación de una meta es algo que muchas veces solo se consigue conocer una vez que sea producido los hechos, pero eso no impide que sea necesaria una labor de análisis para intentar explicarlos convenientemente. Hay que encaminar los medios materiales y humanos de la empresa hacia las actividades que, presumiblemente, ofrezcan resultados

económicos significativos en el futuro. Eficiencia y eficacia son factores independientes, ya que ninguno de ellos tiene porque afectar necesariamente al otro.

(Arizabaleta, 2004) Sobre la eficacia la autora menciona, Por eficacia el logro de los resultados propuestos. Desde la óptica del proceso, debe entenderse que todo proceso es una cadena, que siempre tiene proveedores y clientes y es este último el que determina el orden de resultados. La eficacia mide la capacidad de innovación. La eficacia está relacionada con la cadena de valor del producto o servicio ofrecido por la organización y frecuentemente es medida por indicadores en la perspectiva del cliente, aunque no se reduce a esta.

Son atributos del producto y/o servicio calidad, precio, oportunidad, confiabilidad, comodidad y amabilidad.

(Mokate, 1999), La palabra “eficacia” viene del Latín *efficere* que, a su vez, es derivado de *facere*, que significa “hacer o lograr”.

Algo es eficaz si logra o hace lo que debía hacer. Los diccionarios del idioma inglés indican definiciones semejantes. Por ejemplo, el

El autor menciona que Un programa es eficaz si logra los objetivos para que se diseñara. Una organización eficaz cumple cabalmente la misión que le da razón de ser. Para lograr total claridad sobre la eficacia, hace falta precisar lo que constituye un “objetivo”.

Indica que Particularmente, necesitamos estipular que un objetivo bien definido explicita lo que se busca generar, incluyendo la calidad de lo que se propone. Asimismo, un objetivo debe delimitar el tiempo en que se espera generar un

determinado efecto o producto. Por tanto, una iniciativa resulta eficaz si cumple los objetivos esperados en el tiempo previsto y con la calidad esperada.

No obstante, la aceptación de que la eficacia y la efectividad sean sinónimos no es universal.

(Cohen & Franco, 1993) La “eficacia” mide “el grado en que se alcanzan los objetivos y metas... en la población beneficiaria, en un período determinado...” Mientras que la “efectividad” constituye la relación entre los resultados (previstos y no previstos) y los objetivos. Así, estos autores proponen la efectividad como una medida que reconocería resultados diferentes a los que fueron esperados en la delimitación de los objetivos de la iniciativa.

2.2.8 EFECTIVIDAD:

(Arizabaleta, 2004), Menciona que la efectividad, Es la medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles. Podría decirse que es más que el resultado de la eficacia y la eficiencia. Se relaciona con aspectos internos y externos. Entre los aspectos internos encontramos rendimiento productividad, competitividad. Mientras los aspectos externos encontramos participación, crecimiento y cobertura.

(Cameron, 2005), los argumentos claves para hacer investigación sobre este tema son:

1. La efectividad organizacional es un concepto fundamental en la teoría de la organización.
2. La efectividad es una variable dependiente, por ejemplo depende de la evaluación social, decisiva en estudios organizacionales.

3. Los individuos constantemente se enfrentan con la necesidad de hacer juicios sobre la efectividad organizacional.
4. La supervivencia de la organización depende de esos juicios.
5. Elaborar parámetros sobre la efectividad organizacional facilita los estudios comparativos.

(Pfeffer & Salancik, 2003), La efectividad es un estándar externo”, que refleja lo bien que se están satisfaciendo las demandas de los grupos de interés de la organización, ya que se basa en la capacidad de la organización de satisfacer sus demandas, desde sus perspectivas particulares y no las de la organización. Si la organización es cuestionada por otros en su medio ambiente, puede ser una señal que no está siendo efectiva.

Consideran que los grupos, individuos y otras organizaciones que tienen alguna relación con una organización, tienen distintos intereses en ella, por lo tanto, cada uno de ellos reaccionará de manera diferente a sus acciones y productos y por lo mismo tendrán diferentes formas de evaluar a la organización, por lo que el concepto de efectividad es un concepto múltiple.

2.3 Glosario de Términos:

- **Administración:** Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.
- **Capital Humano:** Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.
- **Cargo:** Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado

- **Comunicación:** Proceso de intercambio de información, en el que un emisor transmite a un receptor algo a través de un canal esperando que, posteriormente se produzca una respuesta del receptor en un determinado contexto.
- **Comportamiento Laboral:** Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.
- **Compensación:** Todo tipo de recompensa que los individuos reciben a cambio de su trabajo.
- **Competencias:** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.
- **Coordinación:** Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.
- **Clima Organizacional:** Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.
- **Desaprender:** Dejar de aprender y volver a crear una idea de cómo afrontar los cambios en la organización.
- **Desempeño:** Conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones
- **Dirección:** Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

- **División del Trabajo:** Designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.
- **Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado".
- **Eficiencia:** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".
- **Empowerment:** Proceso estratégico que mejorará la efectividad y el desempeño en las organizaciones, busca cambios significativos en la cultura y el clima de la organización y maximizar la utilización de las diferentes capacidades del personal.
- **Estrategia:** Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.
- **Evaluación de Desempeño:** Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.
- **Grupo de Trabajo:** Conjunto organizado de trabajadores que se hace responsable por un resultado.
- **Hipótesis:** Proposición comparable que describe la relación que puede existir entre dos eventos.
- **Liderazgo:** Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.
- **Misión:** Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.
- **Multidimensionalidad:** De múltiple dimensión, a la que hace referencia sobre los ambientes que se enfrenta la organización, internos y externos

- **Negociación:** Proceso mediante el cual dos o más partes -que tienen intereses tanto comunes como opuestos- intercambian información a lo largo de un período, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras.
- **Normas:** Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros.
- **Organigrama:** Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.
- **Organización:** Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.
- **Percepción:** Proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender lo que nos rodea. Proceso por el que el individuo organiza una información abundante (estímulos) de acuerdo a pautas significativas.
- **Políticas:** Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.
- **Reflexivamente:** De manera propia de la persona reflexiva, que mencionan sobre la organización, de cambio e innovación.
- **Sistema Organizacional:** Es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

- **Teoría:** Es una explicación sistemática de los hechos que son observados y leyes relacionadas con un particular aspecto de la vida.
- **Visión:** Una percepción clara del futuro de una organización.

III: HIPÓTESIS Y VARIABLES:

3.1 Hipótesis General:

El Clima Laboral influye positivamente en el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, Lima 2016.

3.2 Hipótesis Específicas:

- a) La comunicación influye positivamente con el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, Lima 2016.
- b) La Remuneración influye positivamente con el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, Lima 2016.
- c) La capacitación influye directamente con el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, Lima 2016.

3.3 Identificación de Variables:

VARIABLES	INDICADORES
V ₁ : Clima Laboral	1 Comunicación 2 Remuneración 3 Capacitación
V ₂ : Desempeño del Personal	1 Eficiencia 2 Eficacia 3 Efectividad

3.4 Operacionalización de variables:

- A) **Clima Laboral:** Asocia múltiples cualidades que aportan en las áreas de la organización, atributos o propiedades que en muchas ocasiones en el ambiente de trabajo concreto son observadas, percibidas, sentidas o practicadas por las personas que componen la organización y que determinan su conducta.
- B) **Desempeño del Personal:** El colaborador desarrolla competencias laborales alcanzadas en las que se emplean y convergen como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

3.5 Matriz de Consistencia (ver anexo 2):

IV: METODOLOGÍA

4.1 Tipos de Investigación:

El tipo de investigación es aplicada, la cual se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación y las consecuencias prácticas que de ellas se derivan (Sánchez y Reyes, 2006).

4.2 Diseño de Investigación:

Según la naturaleza del objeto de estudio, la investigación se enmarca en el nivel evaluativo, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptivo.

De acuerdo con Hurtado Barreara (1995) la investigación evaluativa, permite evaluar los resultados de uno o más programas, los cuales hayan sido, o estén siendo aplicados dentro de un contexto determinado, los resultados que intentan obtener se orientan a la solución de un problema concreto de un contexto social o institucional determinado.

4.3 Unidad de Análisis:

La unidad de análisis lo conforma el personal de la empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A.

4.4 Población de Estudio:

La población de estudio lo conforman 500 colaboradores de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A.

4.5 Tamaño de Muestra:

La muestra estará representada por 217 colaboradores de la empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A.

4.6 Selección de Muestra:

Para el presente estudio la muestra se tomó de la siguiente formula:

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

Donde:

n: Tamaño de muestra

N: Tamaño de Población

σ : Desviación Estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0.5.

Z: Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se le toma en relación al 95% de confianza equivale a 1.96 (Como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale al 2.58, valor que queda a criterio del investigador.

e: Limite aceptable de error muestral que varía entre el 1% (0.01) y 9% (0.09) valor que queda a criterio del encuestador.

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 500 (0,5 \times 0,5)}{(0,05)^2 \times (500-1) + (1,96)^2 (0,5 \times 0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 500 (0,25)}{0,0025 \times 499 + 3,8416 (0,25)}$$

$$n = 217$$

4.7 Técnicas e instrumentos de recolección de Datos:

Técnica de Recolección de Datos

Las principales técnicas a utilizar son las siguientes:

- a) **Técnica de Recolección de Información Indirecta:** Recopilación de información existentes en fuentes bibliográficas, hemerograficas y estadísticas; recurriendo a libros, revistas especializadas, periódicos, trabajos de investigación anteriores y otros.
- b) **Técnicas de Recolección de Información Directa:** se obtendrá mediante la aplicación de encuestas con muestras representativas de la población citada, también se aplicarán técnicas de entrevistas y de observación directa.
- c) **Técnica de Muestreo:** aleatorio simple y determinación del tamaño de la muestra.

Instrumentos

El principal instrumento que se utiliza es el cuestionario que será dirigido a la muestra seleccionada en forma aleatoria, observando criterios metodológicos para determinar sus términos.

4.8 Procesamiento de Datos:

Entre las principales técnicas que se aplicó en este estudio tenemos:

- La codificación
- La tabulación
- Técnicas estadísticas

Estas técnicas permitieron clasificar los datos, para la presentación en tablas, de esta manera, poder interpretar dicha información.

V: ADMINISTRACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Presentación de resultados:

Tabla 1

Número y porcentaje de colaboradores de la Empresa ICCGSA, el 2016 Según su opinión si ¿Considera la Comunicación parte esencial para su correcto desempeño dentro de la empresa?

	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Acuerdo indefinido	6	2,8	2,8	2,8
De acuerdo	114	52,5	52,5	55,3
Muy de acuerdo	97	44,7	44,7	100,0
Total	217	100,0	100,0	

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla 1: Del 100% de encuestados el 52,5% se encuentra de acuerdo, el 44,75 muy de acuerdo y 2,8% acuerdo indefinido respecto a considerar la comunicación parte esencial para su correcto desempeño dentro de la empresa.

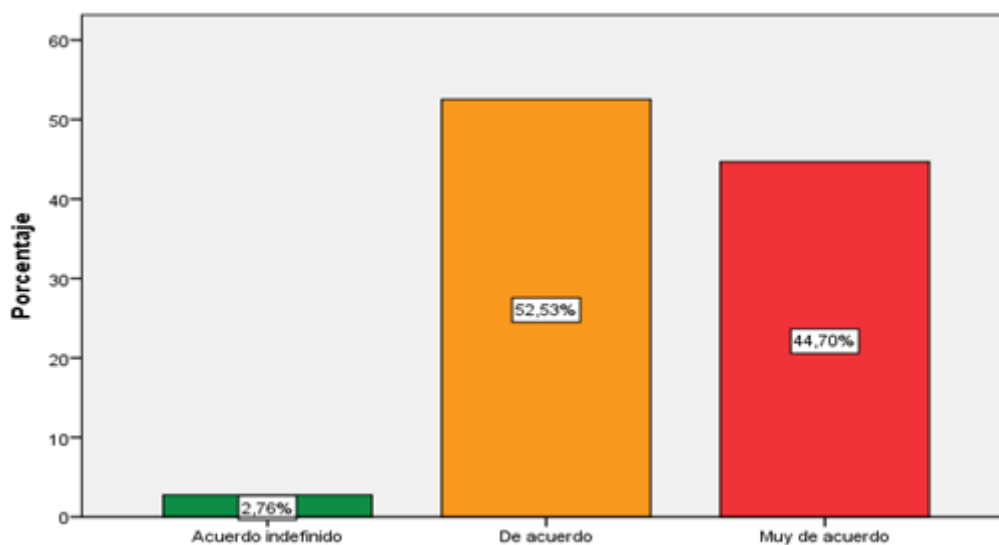


Grafico 1. Porcentaje de colaboradores de la empresa ICCGSA, 2016, según su opinión si ¿Considera la Comunicación parte esencial para su correcto desempeño dentro de la empresa?

Tabla 2

Número y porcentaje de colaboradores de la Empresa ICCGSA, el 2016, según su opinión sí. ¿Considera usted que el sistema de comunicación de la empresa es adecuada?

	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	9	4,1	4,1	4,1
Acuerdo indefinido	45	20,7	20,7	24,9
De acuerdo	136	62,7	62,7	87,6
Muy de acuerdo	27	12,4	12,4	100,0
Total	217	100,0	100,0	

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla 2: Del total de encuestados el 62,7% muestra una posición de acuerdo, el 20,7% acuerdo indefinido, 12,4% muy de acuerdo y el 4,1% en desacuerdo; respecto a considerar que el sistema de comunicación de la empresa es adecuada.

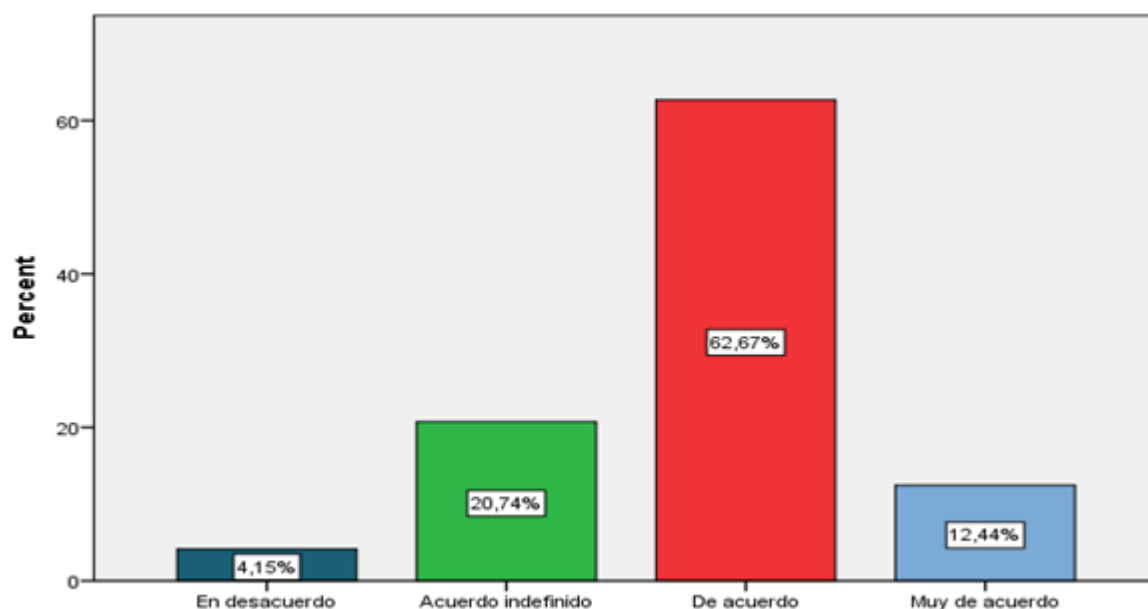


Grafico 2. Porcentaje de colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión sí. ¿Considera usted que el sistema de comunicación de la empresa es adecuada?

Tabla 3.

Número y porcentaje de colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión sí. ¿Existe fluidez en la comunicación entre los jefes de área y el personal?

	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje valida	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	6	2,8	2,8	2,8
Acuerdo indefinido	22	10,1	10,1	12,9
De acuerdo	176	81,1	81,1	94,0
Muy de acuerdo	13	6,0	6,0	100,0
Total	217	100,0	100,0	

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla 3: El 81,1% de los encuestados menciono encontrarse de acuerdo respecto a que Existe fluidez en la comunicación entre los jefes de área y el personal; mientras que el 10,1% mostro una posición de acuerdo indefinido, 6% muy de acuerdo y el 2,8% en desacuerdo.

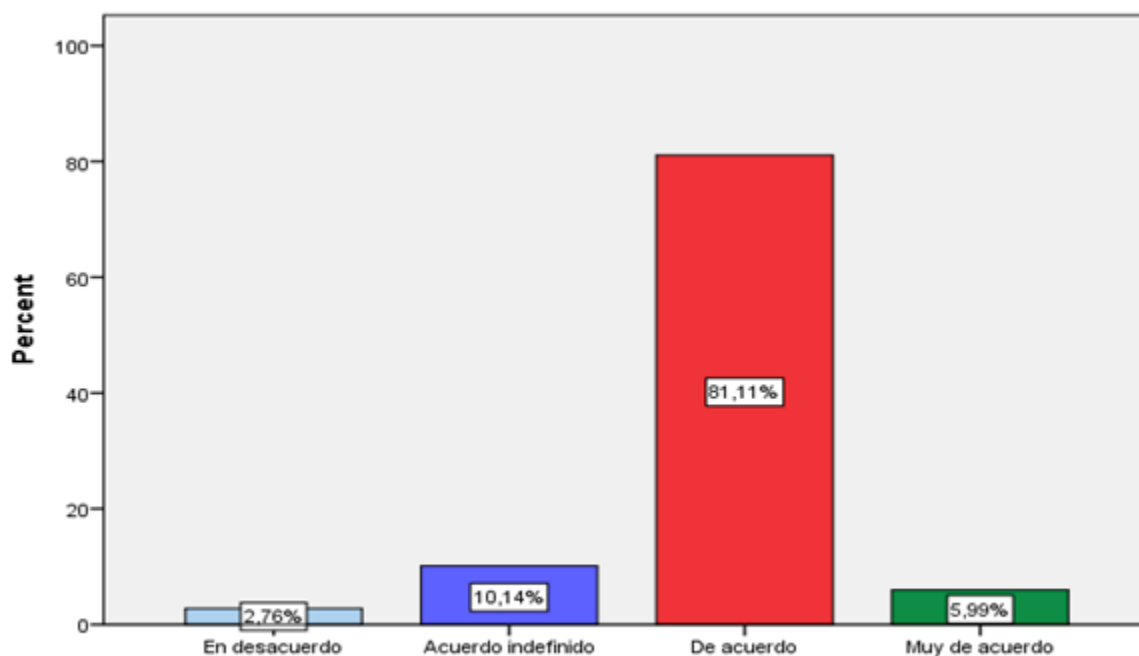


Grafico 3. porcentaje de colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016 segun su opinion si. ¿Existe fluidez en la comunicacion entre los jefes de área y el personal?

Tabla 4.

Número y porcentaje de colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión sí. ¿Considera que la remuneración del trabajador influye en el desempeño laboral?

	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	6	2,8	2,8	2,8
Acuerdo indefinido	22	10,1	10,1	12,9
De acuerdo	176	81,1	81,1	94,0
Muy de acuerdo	13	6,0	6,0	100,0
Total	217	100,0	100,0	

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla 4: Del total de encuestados el 81.1% mostraron una posición de acuerdo, el 10,1% acuerdo indefinido, el 6% muy de acuerdo y el 2,8% en desacuerdo frente a Considera que la remuneración del trabajador influye en el desempeño laboral.

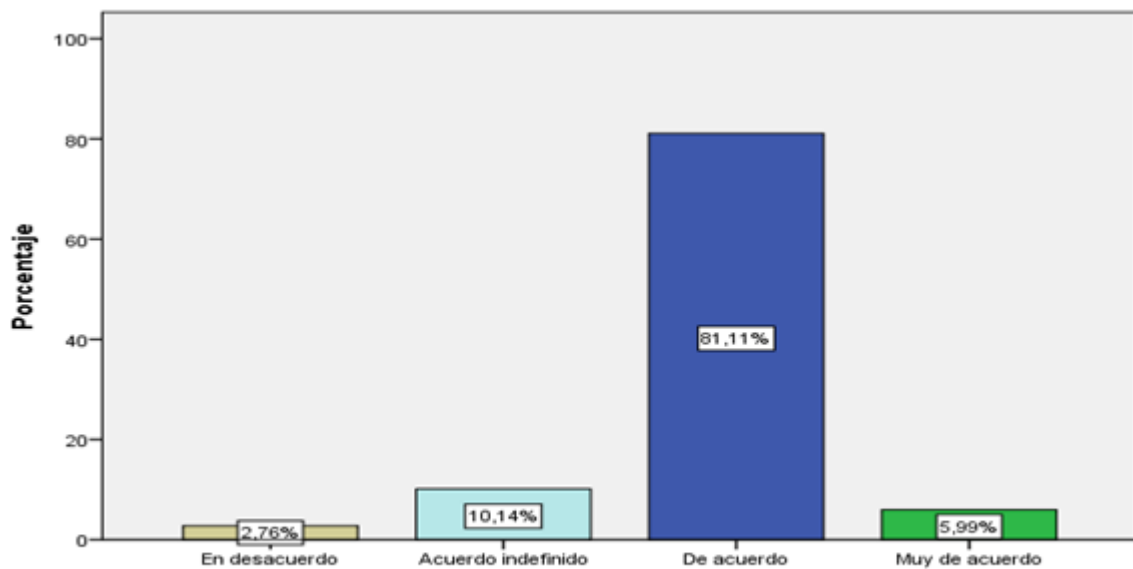


Gráfico 4. Porcentaje de Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión si. ¿Considera que la remuneración del trabajador influye en el desempeño laboral?

Cuadro 5

**Número y Porcentaje de colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión
sí. ¿Está de acuerdo con las escalas remunerativas asignadas por la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	8	3,7	3,7	3,7
En desacuerdo	40	18,4	18,4	22,1
Acuerdo indefinido	11	5,1	5,1	27,2
De acuerdo	152	70,0	70,0	97,2
Muy de acuerdo	6	2,8	2,8	100,0
Total	217	100,0	100,0	

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla 5: Del 100% de encuestados el 70% mostraron una posición de acuerdo, el 18,4% en desacuerdo, el 5,1% acuerdo indefinido, el 3,7% muy en desacuerdo y el 2,8% muy de acuerdo respecto a que están de acuerdo con las escalas remunerativas asignadas por la empresa

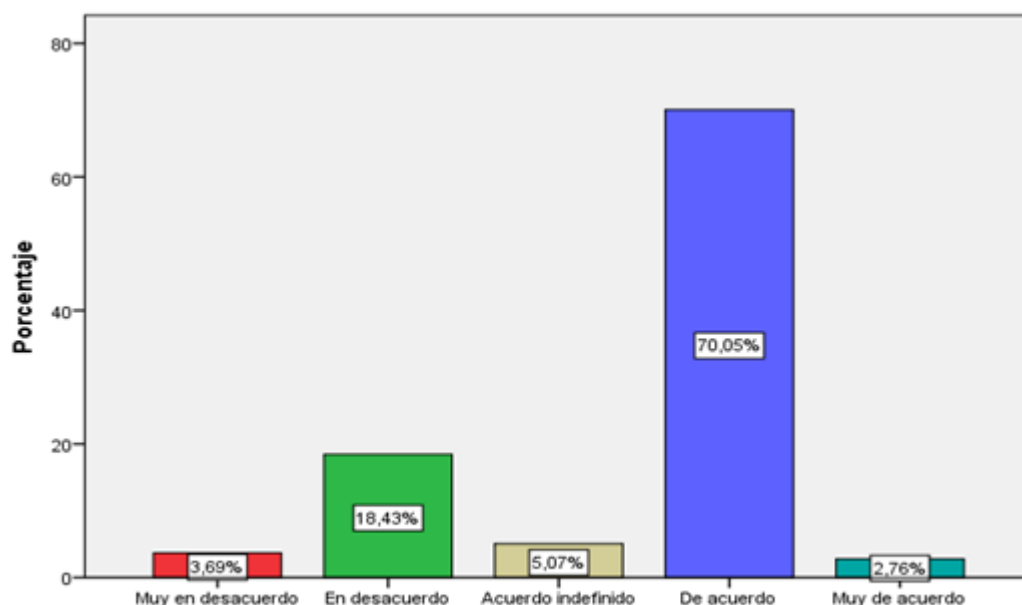


Grafico 5. Porcentaje de Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016 según su opinión sí. ¿Esta de acuerdo con las escalas remunerativas asignadas por la empresa?

Cuadro 6

Número y porcentaje de Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión sí. ¿Cree usted que el nivel remunerativo está acorde con empresas del mismo rubro?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	17	7,8	7,8	7,8
En desacuerdo	123	56,7	56,7	64,5
Acuerdo indefinido	72	33,2	33,2	97,7
De acuerdo	5	2,3	2,3	100,0
Total	217	100,0	100,0	

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla 6, se estableció que el 56,7% de los colaboradores encuestados están en desacuerdo que el nivel remunerativo esta de acorde con empresas del mismo rubro, el 33,2% consideró un acuerdo indefinido, mientras el 7,8% muy en desacuerdo y el 2,3% están de acuerdo.

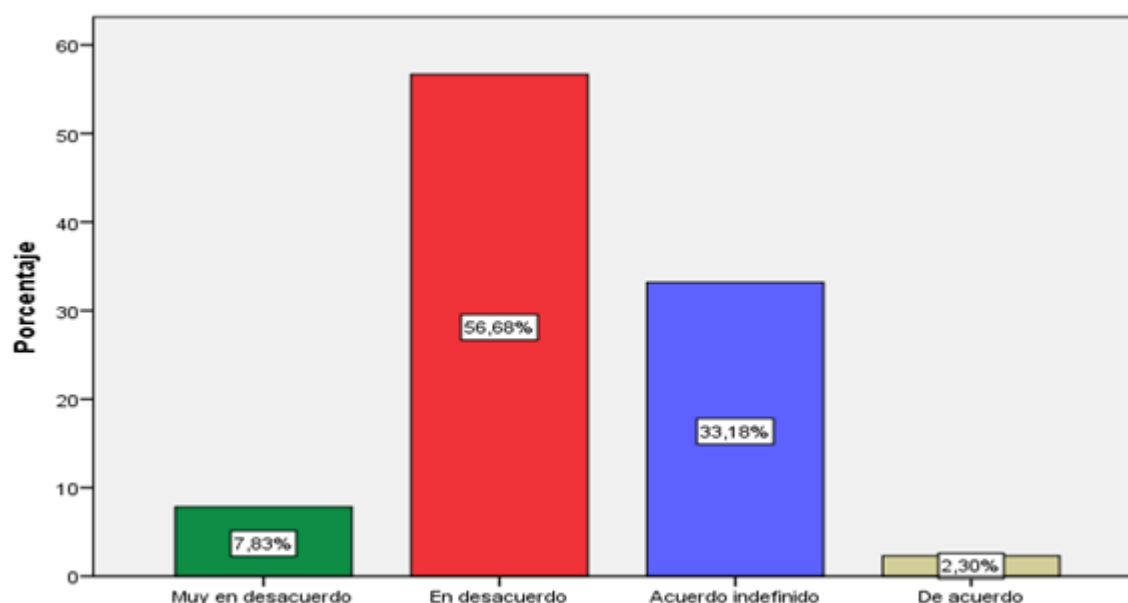


Grafico 6. Porcentaje de los Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016 según su opinión sí. ¿Cree usted que el nivel esta acorde con empresas del mismo rubro?

Cuadro 7

Número y porcentaje de Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión sí. ¿Considera que el programa de capacitación de la empresa es el más idóneo?

	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	7	3,2	3,2	3,2
En desacuerdo	105	48,4	48,4	51,6
Acuerdo indefinido	80	36,9	36,9	88,5
De acuerdo	21	9,7	9,7	98,2
Muy de acuerdo	4	1,8	1,8	100,0
Total	217	100,0	100,0	

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla 7, se estableció que el 48,4% de los colaboradores encuestados están En Desacuerdo que el programa de capacitación de la empresa sea el más idóneo, el 36,9% están en Acuerdo indefinido, 9,7% De acuerdo, 3,2% Muy en desacuerdo y el 1,8% Muy de acuerdo.

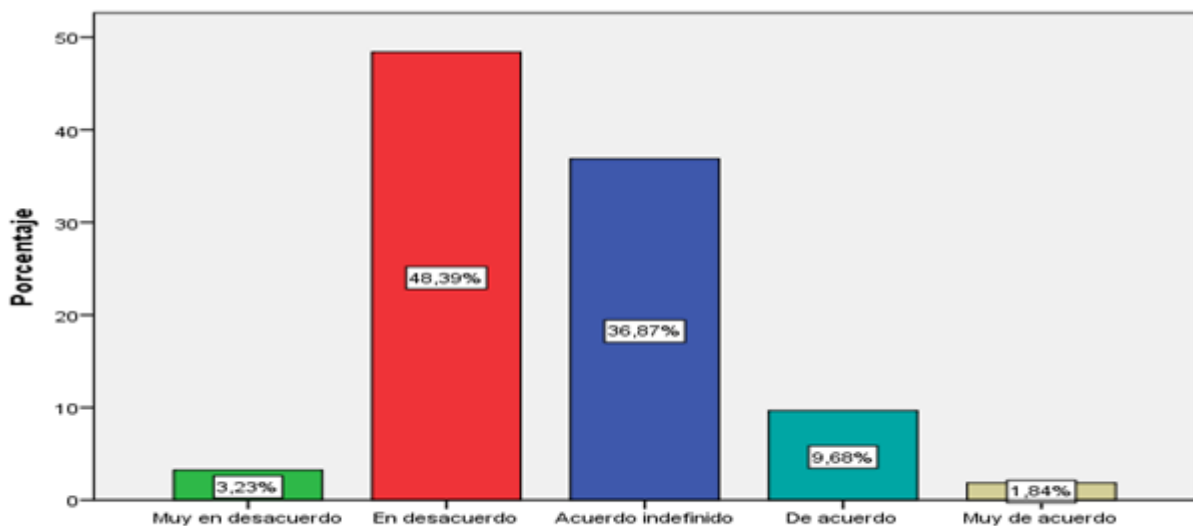


Grafico 7. Porcentaje de los Colaboradores de la empresa ICCGSA, 2016, según su opinión sí. ¿Considera que el programa de capacitación de la empresa es el más idóneo?

Cuadro 8

Número y porcentaje de Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión sí.

¿Los cursos de capacitación permiten mejorar su desempeño laboral?

	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	2,3	2,3	2,3
Acuerdo indefinido	9	4,1	4,1	6,5
De acuerdo	115	53,0	53,0	59,4
Muy de acuerdo	88	40,6	40,6	100,0
Total	217	100,0	100,0	

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla 8: El 53% de los encuestados consideran estar de acuerdo que Los cursos de capacitación permiten mejorar su desempeño laboral, el 40,6% muy de acuerdo; mientras que el 4,1% acuerdo indefinido y el 2,3% en desacuerdo.

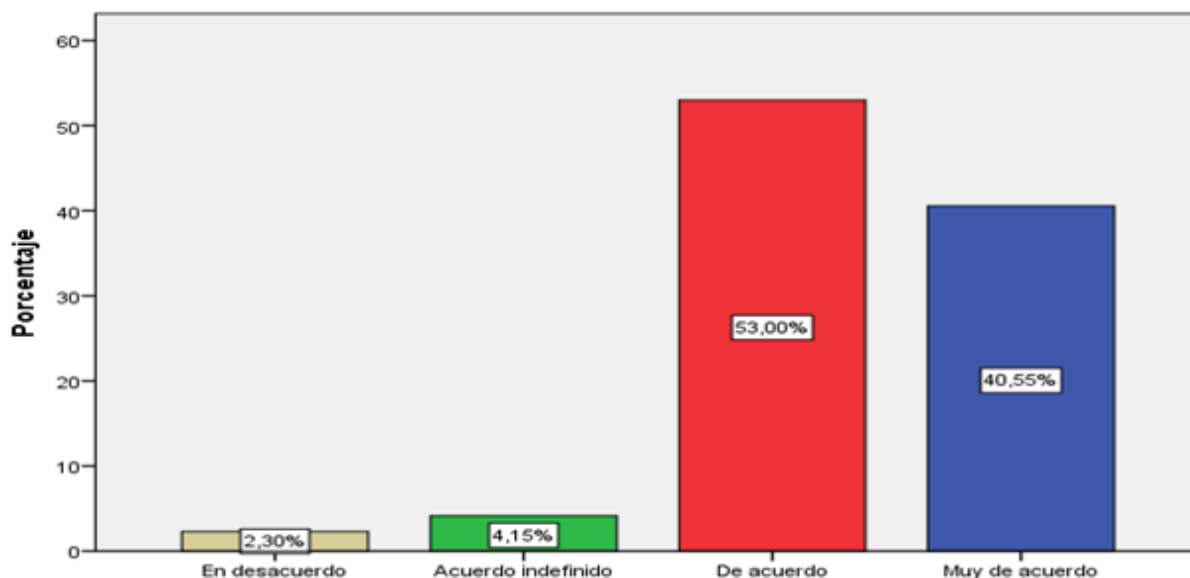


Gráfico 8. Porcentaje de los Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016 según su opinión si. ¿Los cursos de capacitación permiten mejorar su desempeño laboral?

Cuadro 9

Número y porcentaje de Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión
 sí. ¿La capacitación del personal proporcionada por la empresa constituye un elemento
 facilitador para el desempeño laboral?

	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Acuerdo indefinido	93	42,9	42,9	42,9
De acuerdo	116	53,5	53,5	96,3
Muy de acuerdo	8	3,7	3,7	100,0
Total	217	100,0	100,0	

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla 9: Se estableció que el 53,5% de los colaboradores encuestados consideran que están De acuerdo que la capacitación del personal proporcionada por la empresa constituye un elemento facilitador para el desempeño laboral, el 42,9% Acuerdo indefinido y el 3,7% Muy de acuerdo.

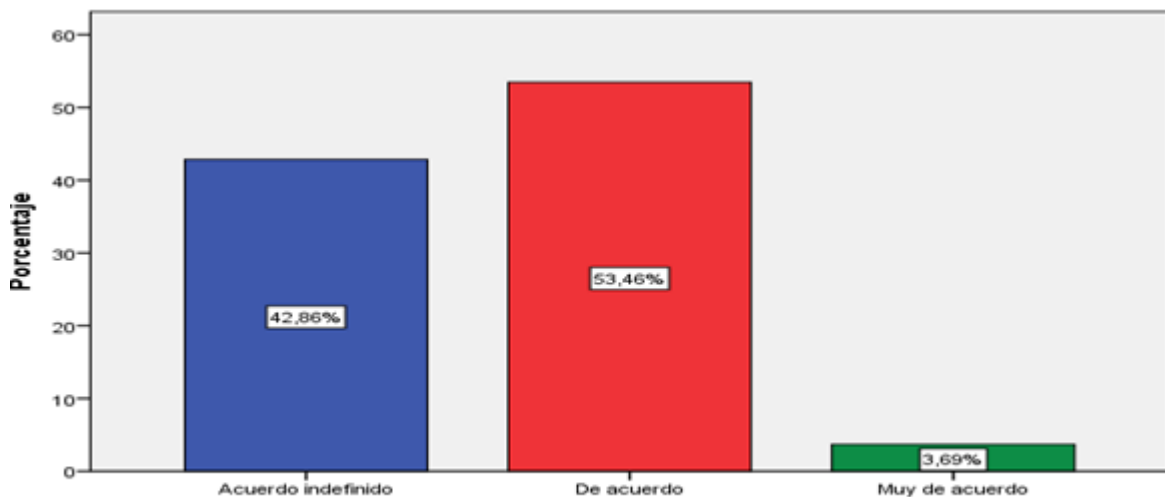


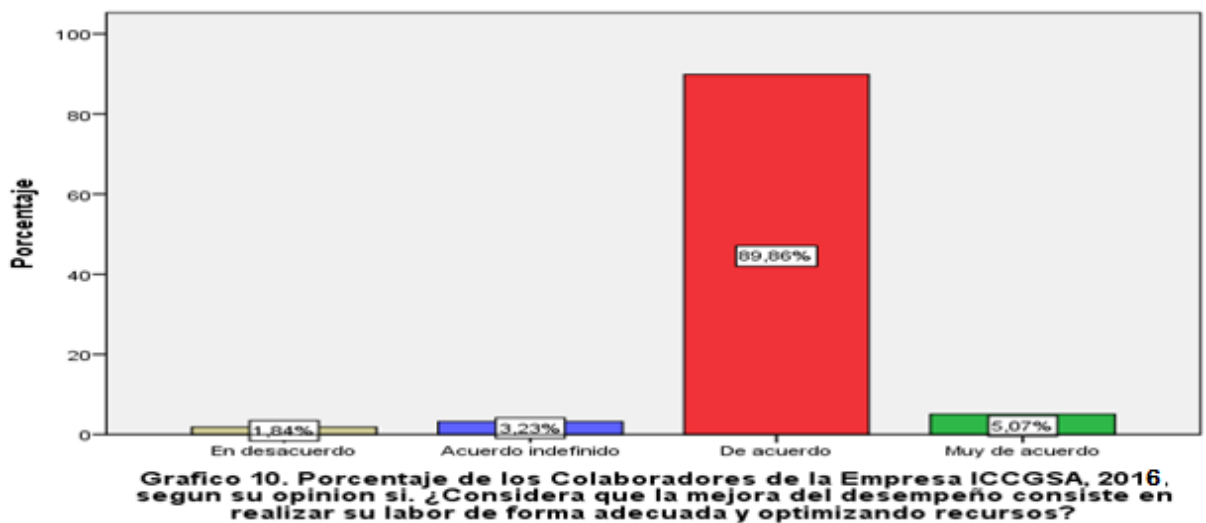
Grafico 9. Porcentaje de los Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión sí. ¿La capacitación del personal proporcionada por la empresa constituye un elemento facilitador para el desempeño laboral?

Cuadro 10

Número y porcentaje de Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión sí ¿Considera que la mejora del desempeño consiste en realizar su labor de forma adecuada y optimizando recursos?

	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	4	1,8	1,8	1,8
Acuerdo indefinido	7	3,2	3,2	5,1
De acuerdo	195	89,9	89,9	94,9
Muy de acuerdo	11	5,1	5,1	100,0
Total	217	100,0	100,0	

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla 10: Se estableció que el 89,9% de los colaboradores encuestados consideran que están De acuerdo que la mejora del desempeño consiste en realizar su labor de forma adecuada y optimizando recursos, el 5,1% están Muy de acuerdo, el 3,2% Acuerdo indefinido y el 1,8% están En desacuerdo.



Cuadro 11

Número y porcentaje de Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión si ¿Consideras que tu eficiencia se debe a la capacitación que la empresa te brindo?

	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	6	2,8	2,8	2,8
En desacuerdo	144	66,4	66,4	69,1
Acuerdo indefinido	38	17,5	17,5	86,6
De acuerdo	24	11,1	11,1	97,7
Muy de acuerdo	5	2,3	2,3	100,0
Total	217	100,0	100,0	

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla 11: Se estableció que el 66,4% de los colaboradores encuestados están En desacuerdo que su eficiencia se debe a la capacitación que la empresa les brindo, el 17,5% Acuerdo indefinido, el 11,1% están De acuerdo, el 2,8% Muy en desacuerdo y el 2,3% Muy de acuerdo.

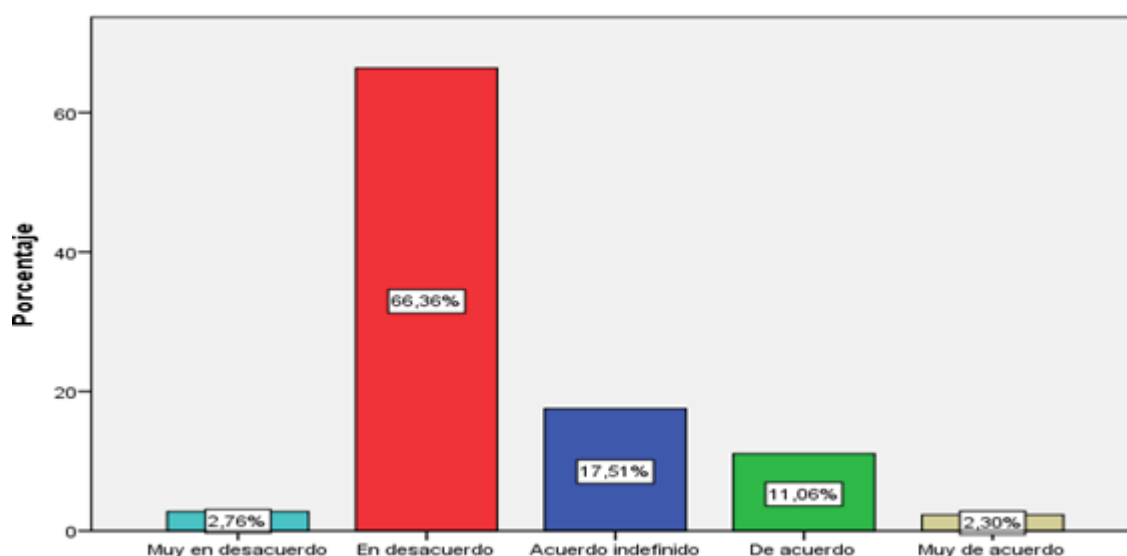


Grafico 11. Porcentaje de los Colaboradores de la Empresa ICCGSA,2016 segun su opinion si.¿Consideras que tu eficiencia se debe a la capacitación que la empresa te brindo?

Cuadro 12

Número y porcentaje de Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión sí ¿Considera que la comunicación entre directivos conlleva a la optimización de recursos en la organización?

	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	4	1,8	1,8	1,8
Acuerdo indefinido	5	2,3	2,3	4,1
De acuerdo	191	88,0	88,0	92,2
Muy de acuerdo	17	7,8	7,8	100,0
Total	217	100,0	100,0	

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla 12: Se estableció que el 88% de los colaboradores encuestados consideran que están De acuerdo que la comunicación entre directivos conlleva a la optimización de recursos en la organización, el 7,8% se sienten Muy de acuerdo, el 2,3% Acuerdo indefinido y el 1,8% En desacuerdo.

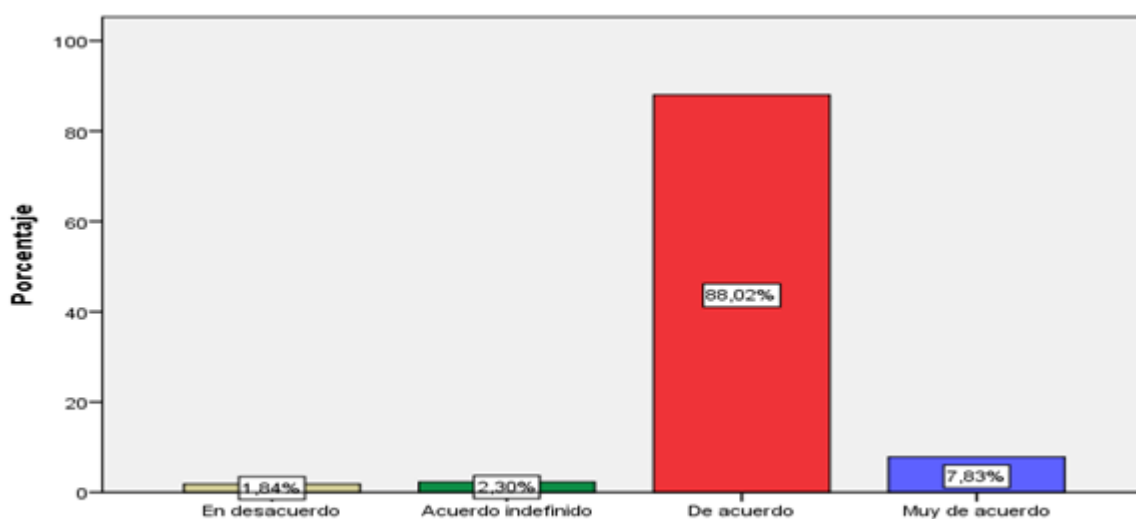


Gráfico 12. porcentaje de los colaboradores de la empresa ICCGSA, 2016 según su opinión si. ¿Considera que la comunicación entre directivos conlleva a la optimización de recursos en la organización?

Cuadro 13

Número y porcentaje de Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión sí ¿Cree usted que se cumple con el menor tiempo posible los procesos de la organización?

	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	,5	,5	,5
En desacuerdo	6	2,8	2,8	3,2
Acuerdo indefinido	130	59,9	59,9	63,1
De acuerdo	68	31,3	31,3	94,5
Muy de acuerdo	12	5,5	5,5	100,0
Total	217	100,0	100,0	

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla 13: Se estableció que el 59,9% de los colaboradores encuestados consideran un Acuerdo indefinido en que se cumple con el menor tiempo posible los procesos de la organización, el 31,3% se sienten De acuerdo, 5,5% están Muy de acuerdo, el 2,8% En desacuerdo y el ,5% están en Muy en desacuerdo.

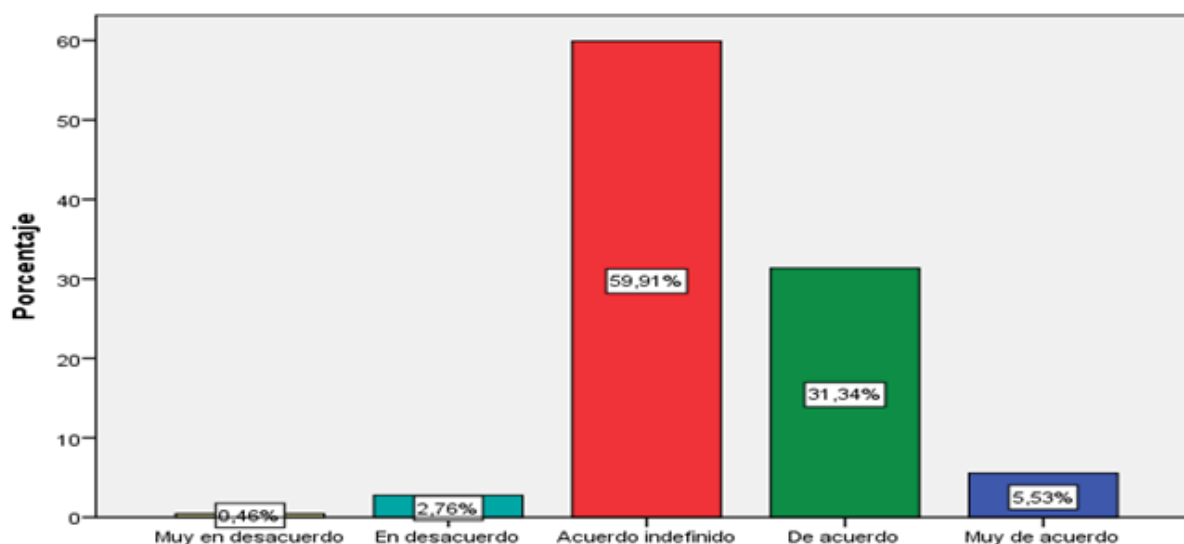


Grafico 13. Porcentaje de los Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016 según su opinión si. ¿Cree usted que se cumple con el menor tiempo posible los procesos de la organización?

Cuadro 14

Número y porcentaje de Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión sí ¿Consideras que su desempeño ha mejorado en base a la comunicación, que existe en la empresa?

	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Acuerdo indefinido	90	41,5	41,5	41,5
De acuerdo	110	50,7	50,7	92,2
Muy de acuerdo	17	7,8	7,8	100,0
Total	217	100,0	100,0	

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla 14: Se estableció que el 50,7% de los colaboradores encuestados consideran que están De acuerdo que su desempeño ha mejorado en base a la comunicación que existe en la empresa, el 41,5% Acuerdo indefinido y el 7,8% están Muy de acuerdo.

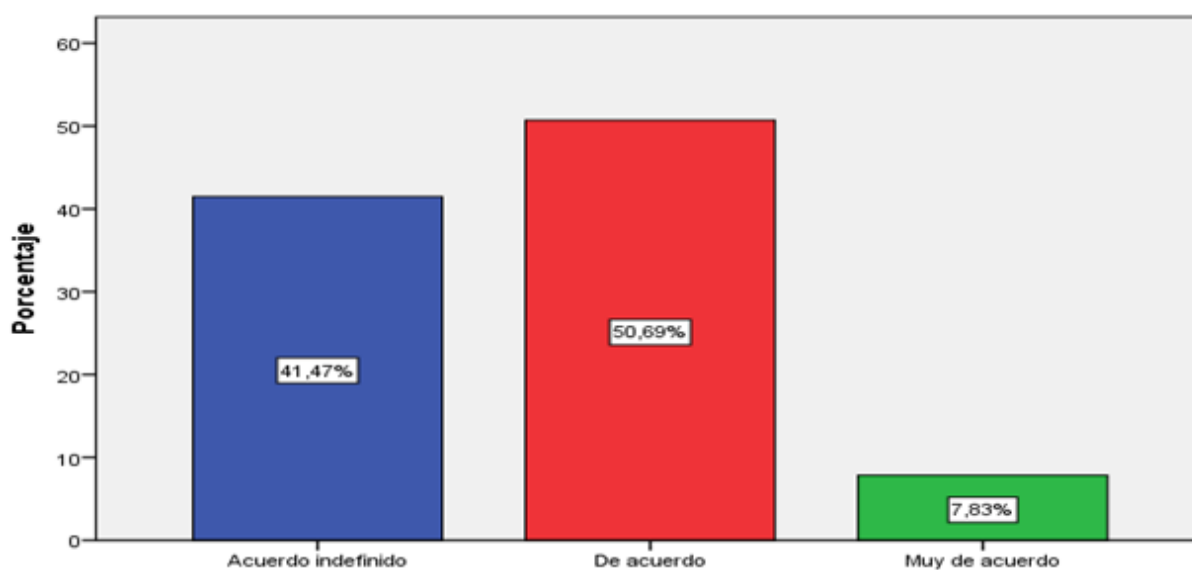


Grafico 14. porcentaje de los colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016 según su opinión sí. ¿Consideras que su desempeño ha mejorado en base a la comunicación, que existe en la empresa?

Cuadro 15

Número y porcentaje de Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión si ¿Las capacitaciones impartidas, le permiten desarrollar una labor efectiva?

	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Acuerdo indefinido	10	4,6	4,6	4,6
De acuerdo	189	87,1	87,1	91,7
Muy de acuerdo	18	8,3	8,3	100,0
Total	217	100,0	100,0	

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla 15: Se estableció que el 87,1% de los colaboradores encuestados consideran que están De acuerdo que las capacitaciones impartidas, les permiten desarrollar una labor efectiva, el 8,3% están Muy de acuerdo y el 4,6% Acuerdo indefinido.

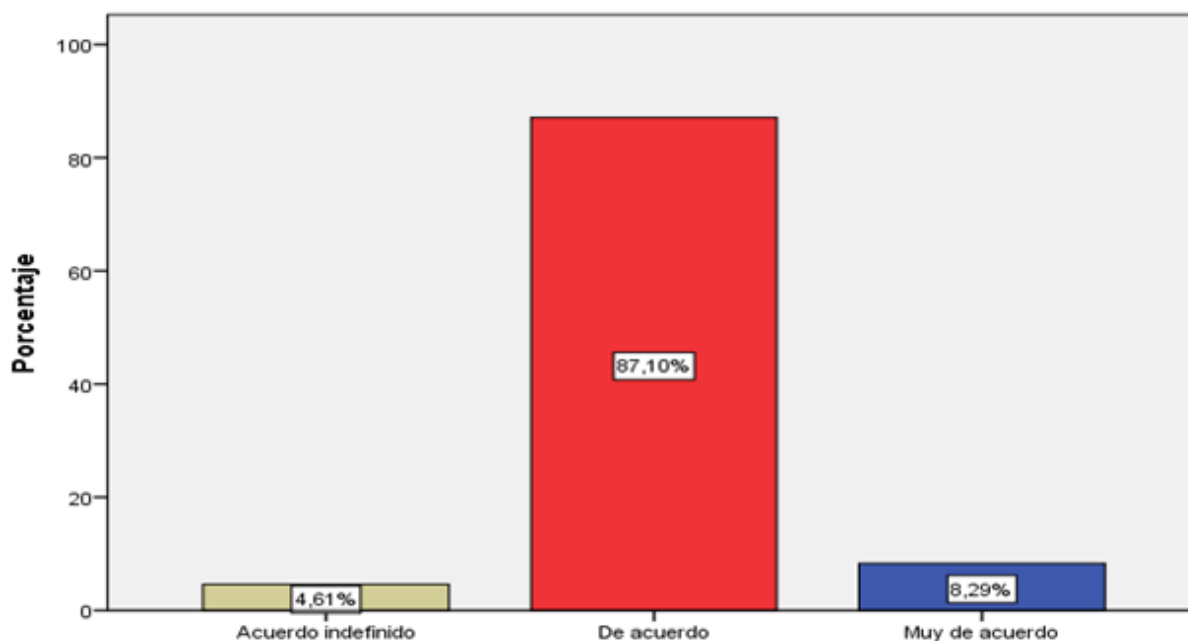


Grafico 15. Porcentaje de los Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión si. ¿Las capacitaciones impartidas, le permiten desarrollar una labor efectiva?

Cuadro 16

Número y porcentaje de Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión si ¿Cree usted que la remuneración adecuada logra una mejora en la efectividad del desempeño del personal?

	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	0,5	0,5	0,5
Acuerdo indefinido	1	0,5	0,5	0,9
De acuerdo	129	59,4	59,4	60,4
Muy de acuerdo	86	39,6	39,6	100,0
Total	217	100,0	100,0	

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla 16: Se estableció que el 59,4% de los colaboradores encuestados consideran que están De acuerdo que la remuneración adecuada logra una mejora en la efectividad del desempeño del personal, el 39,6% se sienten Muy de acuerdo, el 0,5% Acuerdo indefinido y el 0,5% En desacuerdo.

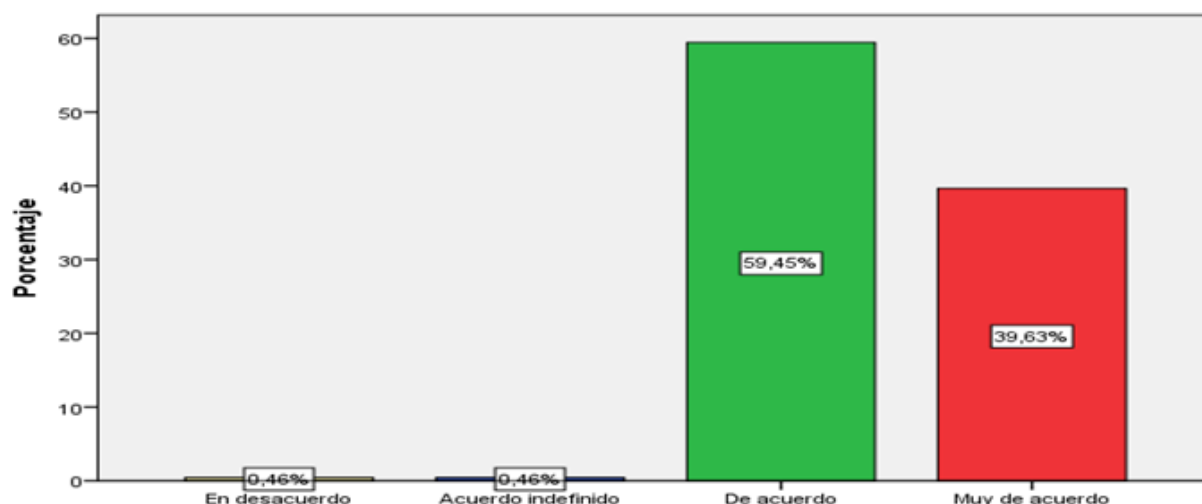


Grafico 16. Porcentaje de los Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión si. ¿Cree usted que la remuneración adecuada logra una mejora en la efectividad del desempeño del personal?

Cuadro 17

Número y porcentaje de Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016, según su opinión si ¿Considera usted que una efectiva atención al cliente se consigue con un personal capacitado?

	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	150	69,1	69,1	69,1
Muy de acuerdo	67	30,9	30,9	100,0
Total	217	100,0	100,0	

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla 17: Se estableció que el 69,1% de los colaboradores encuestados consideran que están De acuerdo que una efectiva atención al cliente se consigue con un personal capacitado y el 30,9% está Muy de acuerdo.

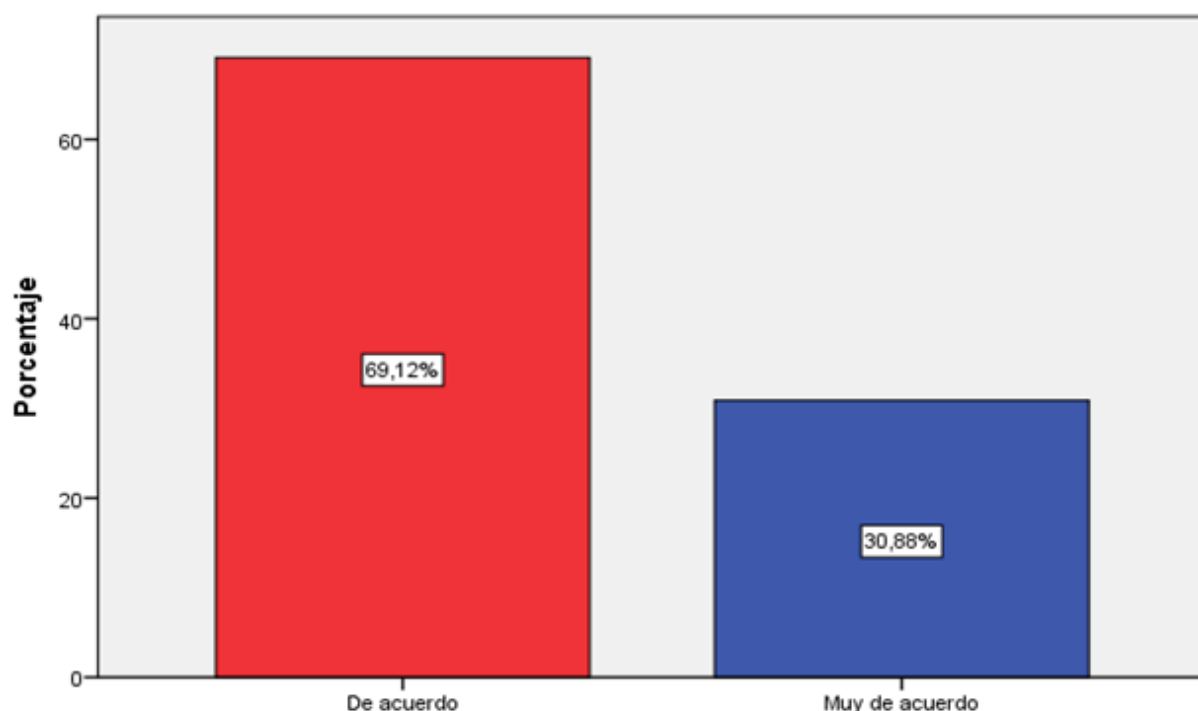


Grafico 17. Porcentaje de los colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016 según su opinión si. ¿Considera usted que una efectiva atención al cliente se consigue con un personal capacitado?

Cuadro 18

Número y porcentaje de Colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016,

según su opinión si ¿Considera que el desempeño se relaciona

directamente con el nivel remunerativo?

	Colaborador es	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	103	47,5	47,5	47,5
Muy de acuerdo	114	52,5	52,5	100,0
Total	217	100,0	100,0	

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla 18: Se estableció que el 52,5% de los colaboradores encuestados consideran que están Muy de acuerdo que el desempeño se relaciona directamente con el nivel remunerativo y el 47,5% está De acuerdo.

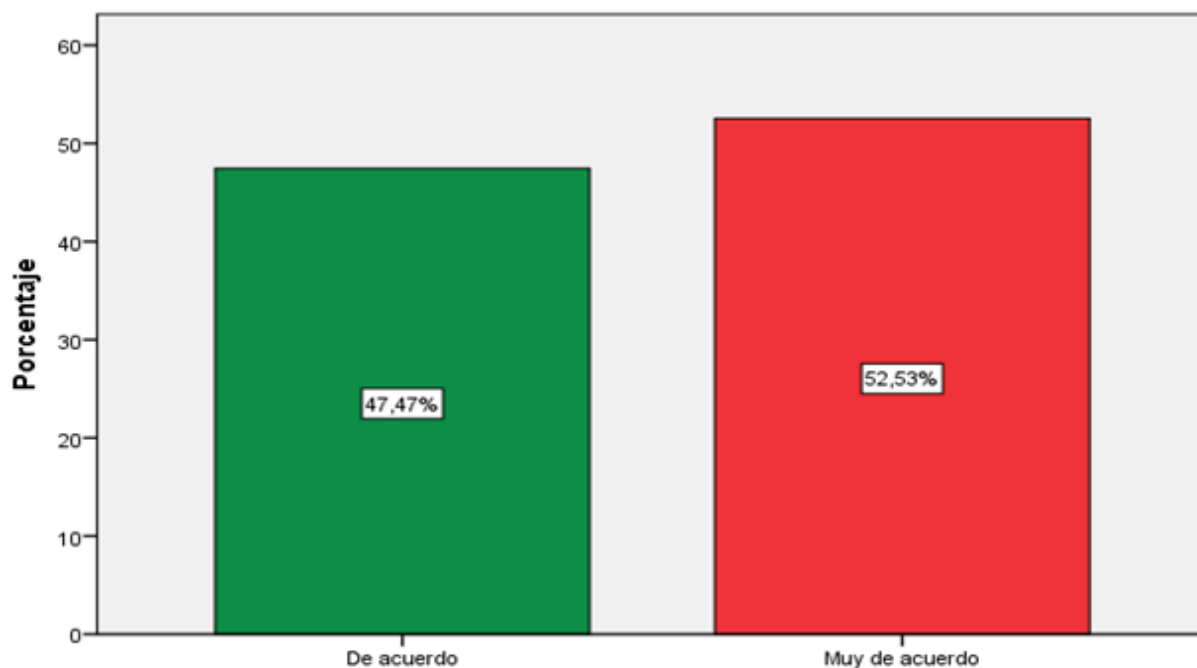


Gráfico 18. porcentaje de los colaboradores de la Empresa ICCGSA, 2016 según su opinión si. ¿Considera que el desempeño se relaciona directamente con el nivel remunerativo?

5.2 Prueba de hipótesis:

Hipótesis Específica 1

H₀: La comunicación no influye positivamente en el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales SA, Lima 2016

H_i: la comunicación influye positivamente en el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales SA, Lima 2016

Nivel de significación: 5% $\alpha = 0.05$

Estadístico de Prueba: Prueba de Ji – cuadrado o la Prueba de Spearman

Decisión: si $\text{Sig} < \alpha = 0.05$ se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alternativa (H₁)

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,328 ^a	4	,003
Razón de verosimilitud	18,851	4	,001
Asociación lineal por lineal	13,661	1	,000
N de casos válidos	217		

a. 3 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,47.

Decisión: si $\text{Sig} = 0.003 < \alpha = 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alternativa (H₁)

Conclusión: Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, se acepta que la comunicación influye positivamente en el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales SA, Lima 2016

Hipótesis Especifica 2

H₀: La Remuneración no influye positivamente con el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, Lima 2016.

H_i: La Remuneración influye positivamente con el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, Lima 2016.

Nivel de significación: 5% $\alpha = 0.05$

Estadístico de Prueba: Prueba de Ji – cuadrado o la Prueba de Spearman

Decision: si $\text{Sig} < \alpha = 0.05$ se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alternativa (H₁)

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	33,958a	3	,000
Razón de verosimilitud	35,182	3	,000
Asociación lineal por lineal	29,599	1	,000
N de casos válidos	217		

a. 2 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,10.

Decisión: si $\text{Sig} = 0.000 < \alpha = 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alternativa (H₁)

Conclusión: Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, se acepta que la Remuneración influye positivamente con el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, Lima 2016.

Hipótesis Especifica 3

H0: La capacitación no influye directamente con el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, Lima 2016.

Hi: La capacitación influye directamente con el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, Lima 2016.

Nivel de significación: 5% $\alpha = 0.05$

Estadístico de Prueba: Prueba de Ji – cuadrado o la Prueba de Spearman

Decision: si $\text{Sig} < \alpha = 0.05$ se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1)

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	82,385a	4	,000
Razón de verosimilitud	42,703	4	,000
Asociación lineal por lineal	7,463	1	,006
N de casos válidos	217		

a. 2 casillas (22,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,78.

Decisión: si $\text{Sig} = 0.000 < \alpha = 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1)

Conclusión: Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, se acepta que la capacitación influye directamente con el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, Lima 2016.

Hipótesis general

H0: El Clima Laboral no influye positivamente en el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, Lima 2016.

Hi: El Clima Laboral influye positivamente en el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, Lima 2016.

Nivel de significación: 5% $\alpha = 0.05$

Estadístico de Prueba: Prueba de Ji – cuadrado o la Prueba de Spearman

Decision: si $\text{Sig} < \alpha = 0.05$ se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1)

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	9,240a	2	,010
Razón de verosimilitud	7,382	2	,025
Asociación lineal por lineal	,332	1	,565
N de casos válidos	217		

a. 2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,77.

Decisión: si $\text{Sig} = 0.010 < \alpha = 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1)

Conclusión: Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, se acepta que la Clima Laboral influye positivamente en el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, Lima 2016.

CONCLUSIONES

1. Se llegó a la conclusión de que la comunicación es parte esencial para su correcto desempeño dentro de la empresa, considerando que el sistema de comunicación de la empresa es adecuado; Además existe fluidez en la comunicación entre los jefes de área y el personal, lo que conlleva a optimizar los recursos en la organización.
2. Se determinó que la remuneración influye positivamente en el desempeño del personal, ya que están de acuerdo con las escalas remunerativas asignadas por la empresa; no obstante, consideran que empresas del mismo rubro tienen mejores escalas remunerativas.
3. Se determinó que la empresa no cuenta con un programa de capacitación idóneo, Sin embargo, consideran que los cursos de capacitación permiten mejorar su desempeño laboral, ya que constituye un elemento facilitador en la mejora de su desempeño; De este modo mencionan que su eficiencia no se debe a la capacitación brindada por la empresa.
4. El clima laboral influye en el desempeño del personal de la Empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A. Con un nivel de significancia (0.010) menor al 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, se acepta que el Clima Laboral influye positivamente en el Desempeño.

RECOMENDACIONES

- 1.** Implementar una comunicación de categoría Horizontal y/o Diagonal de forma que esta elimine las barreras existentes entre personas o grupos pertenecientes al mismo nivel o niveles jerárquicos diferentes; ya sea pertenecientes o no a la misma línea directa de mando; para obtener información clara y precisa en favor de optimizar el desempeño del colaborador.
- 2.** Desarrollar una evaluación sobre las funciones o actividades que van a realizar y a su vez establecer nuevas escalas remunerativas dependiendo y/o acorde a las funciones que cada colaborador desempeña.
- 3.** Implementar una nueva estrategia de capacitación, asesoramiento calificado y seguimiento constante con la finalidad de retroalimentar dicha estrategia en beneficio de los stakeholders.
- 4.** Realizar mejoras constantes en su sistema de comunicación, Igualmente se debe evaluar las escalas remunerativas con la finalidad de asignar de forma correcta a sus colaboradores su retribución a la labor desempeñada y finalmente desarrollar nuevas estrategias en su sistema de capacitación que sean eficientes y tenga un impacto positivo en los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2006). *DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS*. Buenos Aires: Granica.
- Arizabaleta, E. V. (2004). *Diagnostico Organizacional*. Bogota, Colombia: ECOE EDICIONES.
- Ávila, J. (2006). *economia*. mexico: Umbral Editorial S.A.
- Bordas, M. (2016). *Gestio Estrategica del clima laboral*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educacion a Distancia.
- Bris, M. M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Alcalá, España: Universidad de Alcalá.
- Cameron, K. (2005). *Organizational Effectiveness. Its Demise and Re-Emergence*. Oxford: Smith, K.G. y Hitt, M.A. .
- Chiavenato, I. (1994). *Administracion de Recursos Humanos* (Segunda ed.). (M. E. R., Ed.) Santa Fe: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACION Teoria, proceso y practica*. Bogota: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración*. Sao Paulo: Limusa.
- Cohen, E., & Franco, R. (1993). *Evaluación de proyectos sociales*. Mexico DF: Siglo Veintiuno.
- Cosío, J., & Díaz, F. d. (2011). *Temas de la Administracion General*. (J. C. Cárdenas, Ed.) Lima: ABC PERU SAC.
- De la Cruz Sulca, C. (2009). *La Nueva gestion del potencial humano y su evaluacion del desempeño en las instituciones financieras de Huamanga, en la Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga, Ayacucho*. . Humanga.
- Deseler, G. (2009). *Administracion de Recursos Hmanos*. México: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos* (Decimo Primera ed.). MEXICO DF, MEXICO: PEARSON EDUCACION.

- Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educacion.
- Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos* (11 ava edicion ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Diaz, W. D. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Lima, Peru: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Diccionario Planeta de la Lengua Española Usual*. (1982). Bogota DC: Planeta.
- Diez de Castro, J., Redondo Lopez, C., Barreiro Fernandez, B., & Lopez Cabarcos, M. A. (2002). *Administracion de Empresas: Dirigir en la sociedad del conocimiento*. Madrid, España: PIRAMIDE.
- Diez de Castro, J., Redondo López, C., Begoña, B. F., & López Cabarcos, M. A. (2002). *Administracion de Empresas*. Madrid: Piramide.
- Dubrin, A. J. (1974). *Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perpective*, Pergamon Press 1974. New York,: Pergamon PRESS.
- Espejo Rodriguez, Maricarmen. (2014). *Clima Organizacional en el desempeño laboral del Personal de la Direccion Regional de Agricultura Junin - 2014*. Junin.
- French, W. L. (1991). *Administracion del personal*. Mexico DF, Mexico: Limusa Sa.
- Galindo, O. (2011). *Propuesta para determinar la reaccion entre el clima organizacional y el desempeño laboral, en la Universidad Nacional Autonoma de Mexico*. Mexico.
- Gonzales, M. &. (2011). *Analisis de la Gestion de competencias y su integracion de un nuevo modelos de gestion del Desempeño*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Huamani, N. (2015). *“El Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013”*. Lima : Universidad Nacional Tecnologica del Sur.
- Idalberto, C. (1994). *Administracion de Recursos Humanos*. Colombia: McGaw-Hill.

- Idalberto, C. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (octava ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- KOONTZ, H. (1999). *Administración*. Mc Graw-Hill.
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Montalvan, G. P. (2002). *EVALUACION ORGANIZACIONAL*. Ottawa, Canada : This One.
- McADAMS, J. L. (1998). *PREMIAR EL DESEMPEÑO*. Madrid: DIAZ DE SANTOS.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogota DC, Colombia: Universidad del Rosario+.
- Mokate, M. (1999). *EFICACIA, EFICIENCIA, EQUIDAD Y SOSTENIBILIDAD*:. Washington, DC: Banco Mundial.
- Montoro, A. (1980). *supuetos filosoficos-juridicos de la justa remuneracion del trabajo*.
- Moyano Fuentes, J., Bruque Cámara, S., Maquera Marín, J. M., Fidalgo Bautista, F. Á., & Martínez Jurado, P. J. (2001). *Administración de Empresas: Un enfoque Teórico-Práctico*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Newstron, J. W. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: McGaw-Hill.
- Olaizola, R. (2012). *Clima Organizacional y Desempeño Gerencial del personal directivo en la E.B "Dr. Francisco Espejo"*. Valencia.
- Paola, B. V. (29 de Jilio de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de Gestiopolis: www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/
- Perel, V. L., Lopez Cascante, J. D., & Magdalena, F. A. (1996). *Administración General*. Buenos Aires, Argentina: MACHI GRUPO EDITOR S.A.
- Pfeffer, & Salancik. (2003). *External Control of Organizations. A Resource*. Stanford: Stanford Business Books. .
- Ponce, A. R. (2007). *ADMINISTRACION MODERNA*. MEXICO: LIMUSA.
- Quintero, N., Africano, N., & Faria, E. (Abril de 2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal. *NEGOTIUM*, 35.

- Ramos, D. (Agosto de 2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. (U. N. UNAD, Ed.)
- Robbins. (2003). *Administracion de Recursos Humanos*. Marcella: San Marcos.
- Sanchez, J. C. (2012). *EVALUACION DE LA EFICIENCIA DE LA INVESTIGACION*. Madrid : Diaz de Santos.
- Sandoval, M. d. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Universidad Gerardo Barrios* , 83-84.
- Sherman, J. A., & Bohlander, G. (1994). *Administracion de los Recursos Humanos*. Mexico: Grupo Editorial Iberoamérica, SA.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitacion y Desarrollo De Personal*. mexico: Limusa.
- Stoner, J. (1994). *Administracion*. Estados Unidos: virginia.
- Uria, D. (2011). *El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de "Andelas Cía Ltda." de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.
- Urquijo, j. (2008). *La Remuneracion del Trabajo*. caracas.
- Wayne, R. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. mexico: Pearson Educacion.
- William B, W., & David, K. (1995). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MEXICO.
- William B, W., & Davis, K. (1995). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MEXICO.

ANEXOS

ANEXO 1

Señorita:

SANDRA CESPEDES
JEFE DE DESARROLLO HUMANO

INGENIEROS CIVILES Y CONTRATISTAS GENERALES S.A.

Presente:

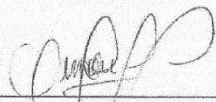
De mi especial consideración:

Yo, EDWIN GINO HUAYTA ESPEJO, identificado con DNI N° 46684546, que laboro en Taller Central VMT GLO GERENCIA DE LOGISTICA, desempeñando en el puesto de auxiliar de Almacén en el CD, me presento ante usted y expongo que,

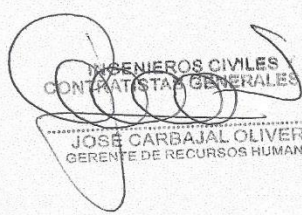
En estos momentos estoy realizando el Ciclo de Tesis con la finalidad de obtener el Grado Profesional de Licenciado de Administración de Empresas, carrera cursada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega habiendo obtenido mi bachillerato en Ciencias Administrativas.

El tema y título de mi investigación es "EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA INGENIEROS CIVILES Y CONTRATISTAS GENERALES SA LIMA 2017", por lo que solicito a usted señorita, se sirva concederme su autorización para realizar mi investigación en la Empresa para culminar con mi tesis y así alcanzar mi tan ansiado título universitario que es una de mis metas a corto plazo de mi vida académica.

Esperando acceda a mi petición, quedo de Ud., muy atento y seguro servidor.


BACHILLER EDWIN GINO HUAYTA ESPEJO

DNI: 46684546


INGENIEROS CIVILES
CONTRATISTAS GENERALES S.A.

JOSÉ CARBAJAL OLIVERA
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

**EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA
EMPRESA ICCGSA, LIMA 2016**

Personal de la empresa ICCGSA, somos estudiantes de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega: se le agradecería responder cada una de las preguntas con la mayor objetividad, a fin que los resultados obtenidos contribuyan a la mejora institucional. Marque con un aspa dentro del casillero

1	Muy en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Acuerdo indefinido	4	De acuerdo	5	Muy de acuerdo
---	----------------------	---	------------------	---	-----------------------	---	------------	---	-------------------

	ITEM	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	¿Considera la comunicación parte esencial para su correcto desempeño dentro de la empresa?	1	2	3	4	5
2	¿Considera usted, que el sistema de comunicación de la empresa es adecuada?	1	2	3	4	5
3	¿Existe fluidez en la comunicación entre los jefes de área y el personal?	1	2	3	4	5
4	¿Considera que la remuneración del trabajador influye en el desempeño laboral?	1	2	3	4	5
5	¿Está de acuerdo con las escalas remunerativas asignadas por la empresa?	1	2	3	4	5
6	¿Cree usted que el nivel remunerativo está acorde con empresas del mismo rubro?	1	2	3	4	5
7	¿Considera que el programa de capacitación de la empresa es el más adecuado?	1	2	3	4	5
8	¿Los cursos de capacitación permiten mejorar su desempeño laboral?	1	2	3	4	5
9	¿La capacitación del personal proporcionada por la empresa constituye un elemento facilitador para el desempeño laboral?	1	2	3	4	5
10	¿Considera que la mejora del desempeño consiste en realizar su labor de forma adecuada y optimizando recursos?	1	2	3	4	5
11	¿Consideras que tu eficiencia se debe a la capacitación que la empresa te brinda?	1	2	3	4	5
12	¿Considera que la comunicación entre directivos conlleva a la optimización de recursos en la organización?	1	2	3	4	5
13	¿Cree usted que se cumple con el menor tiempo posible los procesos de la organización?	1	2	3	4	5
14	¿Consideras que su desempeño ha mejorado en base a la comunicación, que existe en la empresa?	1	2	3	4	5
15	¿Las capacitaciones impartidas, le permiten desarrollar una labor efectiva?	1	2	3	4	5
16	¿Cree usted que la remuneración adecuada logra una mejora en la efectividad del desempeño del personal?	1	2	3	4	5
17	¿Considera usted que una efectiva atención al cliente se consigue con un personal capacitado?	1	2	3	4	5
18	¿Considera que el desempeño se relaciona directamente con el nivel remunerativo?	1	2	3	4	5

--	--	--	--	--