

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA  
DE ALMACÉN DE LA EMPRESA OBRAINSA S.A., AÑO 2017”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

**SAIRITUPAC MINAYA, LEYLA DENISSE**

**Villa El Salvador**

**2018**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mi madre Sonia, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos y motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien. Mis abuelos Zadhít y Honorato, por apoyarme siempre. Mis hermanos, tíos, familia, docentes y amigos que me alientan día a día.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme la sabiduría, inteligencia, salud y trabajo para cumplir con esta meta tan importante.

A mi Madre por su doble esfuerzo, valentía y amor, por ser madre y padre al mismo tiempo y por todo lo que hace día a día.

A mis abuelos, hermano, tíos, docentes, asesor y amigos por darme aliento para seguir adelante en mi carrera profesional.

Gracias por su apoyo.

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
TABLA DE CONTENIDOS	iv
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABLAS	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO	3
1.3.1. TEÓRICA.....	3
1.3.2. TEMPORAL.....	3
1.3.3. ESPACIAL .....	3
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4.1. PROBLEMA GENERAL .....	4
1.4.2. PROBLEMAS ESPECÍFICO .....	4
1.5. OBJETIVOS	4
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
	iv

CAPÍTULO II	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	5
2.1.1. ANTECEDENTES NACIONALES .....	5
2.1.2 ANTECEDENTES INTERNACIONALES .....	7
2.2. BASES TEÓRICAS	10
2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	11
2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL.....	29
2.3. MARCO CONCEPTUAL	37
CAPÍTULO III	40
3.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	40
3.1.1. HISTORIA.....	41
3.1.2. QUIÉNES SOMOS.....	42
3.1.3. MISIÓN .....	42
3.1.4. VISIÓN .....	42
3.1.5. VALORES.....	42
3.1.6. PERSONAL.....	43
3.2. OBJETIVO GENERAL	60
3.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL.....	61
3.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS	76
3.3.1. OBJETIVO ESPECIFICO 1 .....	76

3. 3. 2. OBJETIVO ESPECIFICO 2 .....	82
3.3.3. OBJETIVO ESPECIFICO 3 .....	89
METODOLOGÍA	92
CONCLUSIONES	124
RECOMENDACIONES	125
REFERENCIAS	126
APÉNDICES	130
APÉNDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA	131
APÉNDICE B: KPIS	132
APÉNDICE C: EJEMPLO DE MOF	137
APÉNDICE D: FORMATOS	140
APÉNDICE E: FOTOS DE LA EMPRESA	143

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: LAS PERSONAS COMO RECURSOS Y LAS PERSONAS COMO ASOCIADOS.....	11
FIGURA 2: TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW .....	22
FIGURA 3: DIRECTORIO DE LA EMPRESA OBRAINSA.....	45
FIGURA 4: ORGANIGRAMA GENERAL.....	48
FIGURA 5: ORGANIGRAMA GENERAL A DETALLE .....	49
FIGURA 6: ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS GENERALES.....	50
FIGURA 7: ORGANIGRAMA DE CONTABILIDAD.....	51
FIGURA 8: ORGANIGRAMA DE FINANZAS.....	52
FIGURA 9: ORGANIGRAMA DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL .....	53
FIGURA 10: GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE OBRA Y SERVICIOS GENERALES .....	56
FIGURA 11: EQUIPO ALMACÉN - OBRAINSA .....	57
FIGURA 12: GRUPO DE INTERÉS OBRAINSA .....	59
FIGURA 13: SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE OBRAINSA.....	60
FIGURA 14: MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA OBRAINSA.....	63
FIGURA 15: MAPA DE PROCESOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA.....	64
FIGURA 16: CAPACITACIÓN CURSO DE EXTINTORES .....	72
FIGURA 17: INTEGRACIÓN EQUIPO ALMACÉN.....	78
FIGURA 18: REUNIÓN DE INTEGRACIÓN OBRAINSA.....	78
FIGURA 19: ESTRELLA OBRAINSA.....	79
FIGURA 20: PLATAFORMA OBRA LINK .....	83
FIGURA 21: DESAYUNO DE LA SEMANA EN EL ALMACÉN.....	86
FIGURA 22: BOLETÍN MURO OBRAINSA .....	87
FIGURA 23: INDICADOR N° 1 .....	94
FIGURA 24: INDICADOR N° 2 .....	95
FIGURA 25: INDICADOR N° 3 .....	96
FIGURA 26: INDICADOR N° 4 .....	97
FIGURA 27:INDICADOR N° 5 .....	98

FIGURA 28: INDICADOR N° 6 .....	99
FIGURA 29: INDICADOR N° 7 .....	100
FIGURA 30: INDICADOR N° 8 .....	101
FIGURA 31: INDICADOR N° 9 .....	102
FIGURA 32: INDICADOR N° 10 .....	103
FIGURA 33: INDICADOR N° 11 .....	104
FIGURA 34: INDICADOR N° 12 .....	105
FIGURA 35: INDICADOR N° 13 .....	106
FIGURA 36: INDICADOR N° 14 .....	107
FIGURA 37: INDICADOR N° 15 .....	108
FIGURA 38: INDICADOR N° 16 .....	109
FIGURA 39: INDICADOR N° 17 .....	110
FIGURA 40: INDICADOR N° 18 .....	111
FIGURA 41: INDICADOR N° 19 .....	112
FIGURA 42: INDICADOR N° 20 .....	113
FIGURA 43: INDICADOR N° 21 .....	114
FIGURA 44: INDICADOR N° 22 .....	115
FIGURA 45: INDICADOR N° 23 .....	116
FIGURA 46: INDICADOR N° 24 .....	117
FIGURA 47: INDICADOR N° 25 .....	118
FIGURA 48: INDICADOR N° 26 .....	119
FIGURA 49: INDICADOR N° 27 .....	120
FIGURA 50: INDICADOR N° 28 .....	121
FIGURA 51: INDICADOR N° 29 .....	122
FIGURA 52: INDICADOR N° 30 .....	123

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1: CANTIDAD DE PERSONAL SEGÚN AÑO .....	43
TABLA 2: INTEGRANTES DEL ÁREA DE ALMACÉN .....	57

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tuvo como objetivo general determinar la relación del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en el área de almacén de la empresa Obras de Ingeniería S.A, asimismo describir la importancia que tienen la relación de estos dos conceptos, para alcanzar el éxito de la organización. Actualmente, la competencia en el mercado exige que las organizaciones se preocupen de sus trabajadores y comprendan aquello que afecta su desempeño, pues esto jugaría un papel importante en la realización de las actividades para la empresa. La administración de una empresa brinda mayor atención al potencial humano, promoviendo su desempeño para el logro de los objetivos.

La importancia del clima organizacional radica en que es el medio donde los trabajadores desempeñan sus labores a diario. Por lo tanto, para que una persona sea más productiva debe sentirse bien en este medio y consigo misma. Por esta razón, es fundamental estudiar la percepción de los trabajadores sobre su medio y conocer cuáles son los determinantes para obtener consecuencias positivas en la organización.

El desempeño laboral se entiende como el proceso de mejora continua que busca optimizar la calidad de trabajo y que permita la ejecución de la estrategia de negocio contribuyendo, de esta manera, en la mejora de la productividad. El desempeño es la suma de los resultados más la competencia de los trabajadores, por lo tanto, es fundamental estudiar los factores que influyen o intervienen en este.

Dentro de este contexto, el clima organizacional ocupa un papel importante en la apreciación que tiene el trabajador sobre su entorno, pues finalmente esta percepción tendrá una consecuencia positiva o negativa en su desempeño laboral. Por tanto, es un factor clave para optimizar el rendimiento de los trabajadores.

Este estudio se divide en tres capítulos. En el primer capítulo se describe la realidad problemática, la cual trata cómo la empresa inicia su preocupación por desarrollar el clima organizacional de sus trabajadores, siendo fundamental para evaluar aquellos factores que

influyen en su comportamiento y el papel que cumple en la actualidad el trabajador, es decir, el de ser un socio y proveedor de beneficios.

También comprende la justificación del estudio, la cual partió de la inquietud al observar como el almacén en la sede central podía abastecer a los almacenes de todos los proyectos, con los que cuenta la empresa Obras de Ingeniería S.A. En ese sentido, este estudio se apoya sobre las bases de las teorías de diferentes autores del Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

Además, este capítulo cuenta con el planteamiento del problema, el cual parte de la necesidad de conocer la influencia entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral, planteándose como problemas específicos: ¿De qué manera influye la motivación en el desempeño de los trabajadores en el área de almacén? ¿De qué manera influye la comunicación en el desempeño de los trabajadores en el área de almacén? ¿De qué manera influye la autonomía en el desempeño de los trabajadores en el área de almacén?

Al respecto, el objetivo general fue determinar la influencia del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de almacén de la empresa Obras de Ingeniería S.A, planteándose como objetivos específicos: explicar la influencia entre motivación y desempeño de los trabajadores del área de almacén, explicar la influencia entre comunicación y desempeño de los trabajadores del área de almacén y explicar la influencia entre autonomía y desempeño de los trabajadores del área de almacén.

En el segundo capítulo se describe los antecedentes, los estudios realizados a nivel nacional y extranjeros, cada uno con conclusiones importantes que en su mayoría determinaron que existe una relación, ya sea positiva o negativa del clima organizacional y desempeño laboral según el contexto dado.

Además, se consignaron las bases teóricas, relacionadas con el trabajo de investigación que permiten sustentar la misma; entre ellas se encuentra teorías del clima organizacional y desempeño laboral, así como definiciones de ciertos términos relevantes en el estudio.

En el tercer capítulo, se describe la resolución de los objetivos en base a los diferentes autores y sus teorías aplicados a la realidad del almacén de la empresa Obras de Ingeniería S.A.

Subsiguientemente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones para lograr potenciar el clima organizacional y enriquecer el desempeño de los trabajadores del área de almacén de la Empresa Obras de Ingeniería S.A.

Por último, los anexos que son algunos de los documentos que se mencionan en el desarrollo del trabajo.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Durante mucho tiempo, al trabajador se le trató como un recurso más para realizar las tareas y alcanzar metas, esto hizo que las organizaciones se vuelvan menos competitivas. En la actualidad, el factor humano ya no es entendido como un recurso, pues ellos finalmente son asociados y proveedores de la empresa, siendo el principal actor en el desarrollo de la organización. Por ello debido a la competencia y la mejora continua, muchas empresas le dan gran importancia a la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima organizacional, pues este constituye la personalidad de una organización. En este sentido, incluyen diversas dimensiones que finalmente componen su esencia y lo caracterizan.

El clima organizacional tiene un papel importante dentro de la organización porque guarda relación con la postura que tiene el trabajador frente a sus actividades, es decir su desempeño laboral. A pesar de ser conocido por muchas organizaciones, solo les prestan mayor atención a los resultados, pero no a los factores y actores que son partícipes de este proceso.

Es dentro de este contexto que, hace 17 años, a partir de la experiencia adquirida en el sector construcción, un grupo de emprendedores peruanos asumieron la iniciativa de fundar OBRAINSA, teniendo como fin realizar proyectos de infraestructura que contribuyan al desarrollo y crecimiento del país. El desarrollo de este sector y el aumento de la economía peruana, han generado el ingreso de actores nuevos. Todo lo anterior, ha determinado mayores exigencias de los clientes, produciendo mayores retos para la organización y a los cuales, esta empresa ha hecho frente a partir de una estrategia de especialización y estandarización de sus operaciones.

Como parte del compromiso y el de fomentar una nueva actitud en OBRAINSA, lanzaron la primera campaña interna de valores denominada “Actitud OBRAINSA” en el año 2012, desarrollándose en las oficinas y obras a nivel nacional. Desde ese momento, fomentaron el desarrollo del clima organizacional y el desempeño laboral en toda la empresa.

Tomando en cuenta toda la información ya mencionada, y de acuerdo a la realidad vivida en el área de almacén de la empresa OBRAINSA, se plantea conocer la situación del clima organizacional y el desempeño laboral en el año 2017. Esta esta área da soporte para las cuatro unidades de negocio: construcción, concesiones, inmobiliaria y equipos; y es el abastecedor para los distintos proyectos a los que la compañía se decida.

En ese sentido, el principal objetivo de esta investigación es identificar la relación que guardan uno sobre otro, logrando así determinar qué aspectos debemos mejorar, corregir o potenciar.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Muchas veces, para alcanzar los objetivos de una organización, se busca identificar aquellos factores y actores claves, donde se puede trabajar para lograr los resultados esperados, además de aquellos que podemos manejar de acuerdo a los intereses de la empresa y que permiten obtener un beneficio mutuo. Las características de la empresa y la adecuada guía pueden ser un gran apoyo para lograr la productividad en los trabajadores, pues permiten desarrollar sus capacidades, potenciar sus habilidades, mejorar su rendimiento, impulsar la motivación, reconocer el trabajo, incrementar la participación y desarrollo profesional del trabajador.

La calidad de los trabajadores, sus conocimientos, habilidades y competencias con que desarrollan sus actividades, así como su idea de iniciativa para producir valor, van a tener un fuerte impacto en la productividad y rentabilidad de la empresa. De aquí parte lo importante de

tener un clima organizacional sano, ya que se obtiene beneficios y ayuda a mejorar el desempeño de sus trabajadores.

El análisis de este estudio parte de la inquietud que tuve por conocer que era aquello que impulsaba a los trabajadores del área de almacén por alcanzar sus objetivos, siendo el área que cuenta con la mayor cantidad de procesos y responsabilidad en la empresa. En razón de este enfoque, el presente trabajo de investigación se justifica en determinar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral. El resultado de esta investigación servirá como base para formular recomendaciones, también determinar lo que se debe mejorar o potenciar para beneficio de la empresa y de este modo ser más productiva.

### **1.3. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO**

#### **1.3.1. TEÓRICA**

El presente trabajo se apoyó en las teorías de diferentes autores del Clima Organizacional y Desempeño Laboral, que se muestran en las referencias.

#### **1.3.2. TEMPORAL**

El presente trabajo se realizó durante el periodo de enero a diciembre del año 2017.

#### **1.3.3. ESPACIAL**

El presente trabajo se realizó a los trabajadores del área de almacén de la gerencia de Administración de Obras y Servicios Generales, de la empresa Obras de Ingeniería S.A. Esta empresa cuenta con dos sedes en San Isidro y Chorrillos, además se realizó en la sede de Chorrillos - La Campiña.

## **1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.4.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Cuál es la influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores en el área de almacén de la empresa OBRAINSA en el año 2017?

### **1.4.2. PROBLEMAS ESPECÍFICO**

- ¿De qué manera influye la motivación en el desempeño Laboral de los trabajadores en el área de almacén de la empresa OBRAINSA en el año 2017?
- ¿De qué manera influye la comunicación en el desempeño Laboral de los trabajadores en el área de almacén en la empresa OBRAINSA en el año 2017?
- ¿De qué manera influye la autonomía en el desempeño Laboral de los trabajadores en el área de almacén de la empresa OBRAINS en el año 2017?

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la influencia del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en el área de almacén de la empresa OBRAINSA en el año 2017.

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores en el área de almacén de la empresa OBRAINSA en el año 2017.
- Determinar la influencia de la comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores en el área de almacén de la empresa OBRAINSA en el año 2017.
- Determinar la influencia de la autonomía en el desempeño laboral de los trabajadores en el área de almacén de la empresa OBRAINSA en el año 2017.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1. ANTECEDENTES NACIONALES

Rodriguez (2015), en su investigación *Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín, 2014*, tuvo por objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

En este trabajo, se concluyó que el clima organizacional influye directa y significativamente en un 78.9% en el desempeño laboral del personal; asimismo, se señala que el clima organizacional no es positivo para el ejercicio de sus actividades; por ello, los empleados tienen un deficiente desempeño. Se determinó que la inadecuada estructura en la cual laboran influye directa y significativamente en un 60.6% en el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Junín -2014, ya que la institución trabaja bajo una estructura ascendente, en la cual ninguna decisión o acción puede hacerse sin el consentimiento de un superior y, en efecto, existe una ralentización en atender sus necesidades. Esto sucede por trabajar bajo herramientas y normativas de gestión anticuadas.

Por su parte, Benítez (2012), en su investigación *Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores del Consorcio La Arena S.A.C.*, tuvo por objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la Empresa Consorcio La Arena S.A.C, en la región La Libertad. En este trabajo de investigación se concluyó que, según las encuestas realizadas, el clima organizacional del Consorcio La Arena está en un nivel medio de 160.5 y la evaluación de desempeño fue 65.3, es decir, cumple con lo esperado. Esto demuestra

que ambos resultados coinciden en rangos medios, además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.8706, demostrando una correlación positiva, lo que nos lleva a señalar que existe una influencia directa del clima organizacional y el desempeño laboral.

También para Nuñez y Delgado (2016), en su *investigación El Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Centro Poblado Boca del Río, 2016*, tuvieron por objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna-Perú. Los autores concluyeron que el clima organizacional de esta localidad, se caracteriza por ser regular, ya que se puede observar, según las apreciaciones y percepciones de los mismos colaboradores, que los funcionarios no muestran suficiente preocupación por las necesidades de los trabajadores, así como el ambiente físico, entre otros aspectos. Respecto al desempeño laboral en la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, se puede señalar que es satisfactorio, a pesar de que cuenta con un mínimo de personal capacitado y el clima organizacional tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad del centro poblado Boca del Río.

Para Zapana y Cutisaca (2017), en la investigación *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones Vivienda y Construcción Puno 2015*, tuvieron por objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones Vivienda y Construcción – Puno, 2015. Ambos autores concluyeron que existe una influencia significativa del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones Vivienda y Construcción – Puno 2015, esto sucede porque, en la institución, el clima organizacional es importante para el desarrollo personal y laboral; asimismo, para el éxito que se puede llegar a alcanzar en sus servicios; además, que este se consolida y fortalece con la satisfacción del desempeño que se dé en cada uno de sus empleados.

Para Becerra y Llaguento (2014), en su investigación *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa DIVEMOTOR de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014*, tuvieron por objetivo establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa DIVEMOTOR de la ciudad de Cajamarca. Los autores determinaron la existencia de una relación directa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en un grado de 49.7%. Estos autores establecieron, de esta manera, la relación entre la variable independiente y dependiente de la empresa DIVEMOTOR de la ciudad de Cajamarca; además, obtuvieron un nivel de significancia de 1.2%. Para describir la variable Clima Organizacional, se encontró que el 71% de los trabajadores administrativos y técnicos de esta empresa califican como de nivel alto, es decir, que la percepción que tiene el colaborador sobre su ambiente laboral influye en la actitud y comportamiento de sus colaboradores y que esto se manifiesta cotidianamente en la confianza, apoyo y reconocimiento por parte de la alta gerencia, así como en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y la autonomía para realizar sus labores diarias.

### **2.1.2 ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

Para Palomino y Pena (2016), en su investigación *El Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los empleados de la Empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda.*, tuvieron por objetivo analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda. La investigación concluyó que se dio cumplimiento a su objetivo principal, correspondiente a analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda., pues logró establecer que los empleados, en su mayoría jóvenes, tanto masculinos como femeninos, solteros, de tres estratos, con formación técnica tecnológica y procedentes del medio local, laboralmente se desempeñan en cargos de auxiliares, con ingresos relativamente bajos, contratados a término indefinido, laborando en jornadas superiores

a las 48 horas semanales. De esta manera, tuvieron una vinculación superior a un año y en la totalidad de los casos reciben beneficios y prestaciones laborales. Sobre el clima organizacional en la empresa, se concluyó que los empleados lo catalogaron como positiva, en especial en términos de la motivación que reciben y el control que tienen a la hora de desempeñar sus funciones.

Según Sierra (2016), en su investigación *El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del hospital regional de Cobán, Alta Verapaz*, la cual tuvo por objetivo establecer el Clima Laboral de los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, Alta Verapaz. Aquí se concluyó que el clima laboral del área administrativa es favorable, por la incidencia de factores positivos encontrados. Sin embargo, se señala todavía un tanto deficiente en los factores de orientación a la calidad y la remuneración de los aspectos que influyen de forma positiva en la comunicación, además de las sugerencias, así como la libertad para hablar con el jefe. Asimismo, se determinó que el respeto y la amabilidad son los elementos valiosos que armonizan el liderazgo, lo cual se potencia para un clima laboral óptimo.

Según Redrobán (2014) en su investigación *Como influye el clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa LAARCOURIER EXPRESS S.A. de la ciudad de Quito*, tuvo por objetivo determinar qué factores afectan en el clima laboral para el desarrollo de las actividades del personal operativo, con el fin de tomar acciones preventivas de LAARCOURIER EXPRESS. S.A. en la matriz y sucursales Sierra, periodo octubre 2011- 2012. En esta investigación se concluye que el clima laboral se relaciona directamente o, dicho de otra manera, influye directamente en el desempeño laboral, pues como lo demuestra la presente investigación un clima laboral adecuado y positivo permite e impulsa un rendimiento o desempeño laboral. Mediante la encuesta de clima laboral se pudo determinar que estos factores son importantes porque influyen en el desempeño de los empleados, es por ello que es necesario que exista un clima laboral positivo para alcanzar los objetivos de la empresa.

Otra tesis es la de Córdoba (2015) en su investigación *Cómo el clima laboral influye en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito*, la cual tuvo por objetivo indicar los factores del clima laboral que influyen en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito. Se concluye que finalmente queda comprobado que el clima laboral influye en la satisfacción laboral de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. debido a la correlación positiva que existe entre los dos factores. Al determinar los resultados por factores de la encuesta inicial de clima laboral, los parámetros en los que se trabajó fueron organización y procesos de trabajo, comunicación, implicación, cultura, motivación y relaciones interpersonales, pues fueron quienes presentaron puntajes bajo la media. Un estudio tanto de Clima como de Satisfacción Laboral es importante y necesario aplicarlo dentro de las organizaciones, puesto esto nos refleja los puntos base a trabajar con el personal, con el fin de mejorarlos y ayudar a surgir a todos los departamentos y a la organización en sí en todos los aspectos.

Desde otro lado, Yaguachi y Saltos (2017), en su investigación *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Sagrada Familia LTDA. de la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo Periodo 2015-2016*, ambos autores tuvieron por objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo período 2015-2016. Se concluye que el clima organizacional existente en la COAC Sagrada Familia Ltda. es aceptable de forma general, ya que, mediante los resultados obtenidos de las encuestas en la escala de alto, medio y bajo, los trabajadores calificaron que es medio, sin embargo, existen factores que la entidad debe considerar para que este mejore. Existe un bajo desempeño laboral por parte de los trabajadores de la COAC Sagrada Familia Ltda., debido a que el ambiente de trabajo en la

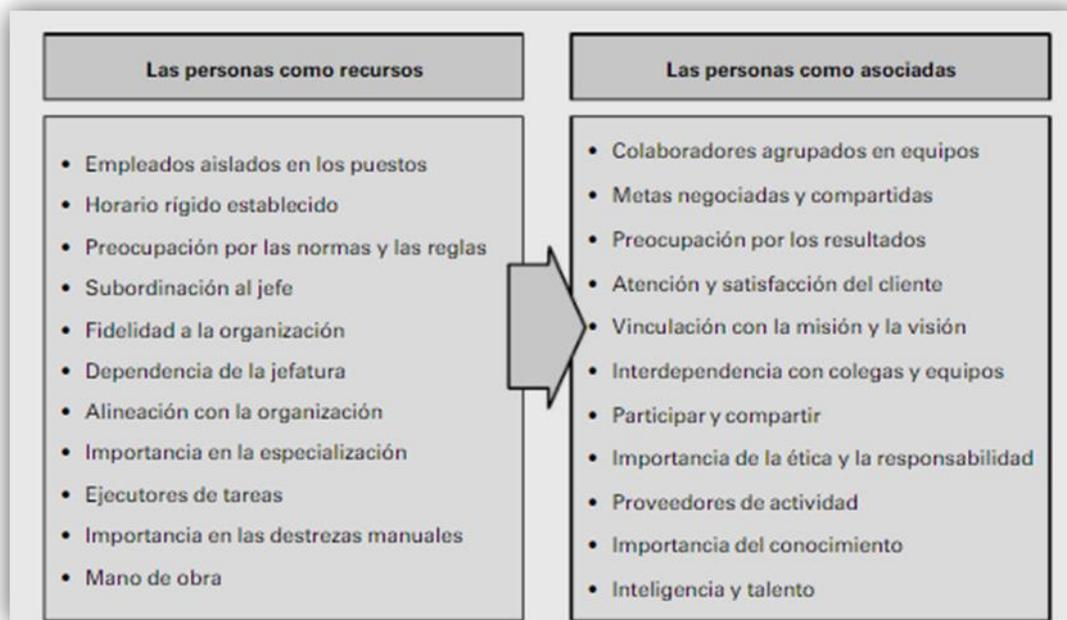
entidad es inadecuado, también que sus opiniones no son tomadas en cuenta por sus superiores a la vez, la entidad no cuenta con un manual de funciones.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

Las personas por su naturaleza viven en grupos y se asocian para alcanzar satisfacer sus necesidades. Chiavenato (2015a) señala que los seres humanos son sociales, no pueden vivir lejos de los demás y necesitan estar cercanos a sus congéneres. Individualmente, son limitados y necesitan constantemente a relacionarse y formar organizaciones para llegar a conseguir ciertas metas. En ese sentido, Chiavenato señala que una organización es un sistema de acciones coordinadas de dos o más individuos. Sin cooperaciones no hay organización. En consecuencia, hay organización cuando hay personas que pueden comunicarse y estar disponibles a contribuir en una acción en común para alcanzar una meta determinada en su conjunto (p. 6).

Según Chiavenato (2015), las organizaciones no funcionan por sí solas, dependen de las personas. Actualmente se busca que las personas no solo realicen tareas de forma mecánica, sino que administren y den solución a problemas. De esta manera, buscan mejorar ambas partes, es decir, las personas y las organizaciones.

Las personas son el recurso más importante para la organización, de ahí parte la necesidad y consciencia que tienen las empresas, de preocuparse más por este recurso. El mismo Chiavenato (2015) afirmaba que son generadoras de conocimientos, habilidades, competencias y de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia en la toma de decisiones racionales, lo cual señala un significado hacia objetivos más generales. En esta línea, los empleados son parte fundamental del capital intelectual de la organización. Una organización que pretenda ser exitosa debe darse cuenta de este aspecto, tratando a sus empleados como partes asociados al negocio y proveedores de competencias, no simplemente trabajadores asalariados (p.11).



*Figura 1: Las personas como recursos y las personas como asociados.*

*Fuente: "Administración de Recursos Humanos", de Chiavenato, 2015a, p.205, México: Mc Graw Hill.*

### 2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se instaló en la administración con el aporte de diversos autores, pero existe una teoría que explica cómo influye el entorno y la personalidad en el comportamiento de las personas. Tenemos la teoría de Lewin (como se cita en Chiavenato, 2015), quien explica los factores del cual depende la conducta humana.

Para este autor, la conducta se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan de acuerdo con una situación total, que comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente. Esos hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación con los demás, que influye o recibe influencia de los otros. Este campo dinámico produce el llamado

campo psicológico personal, que es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo y determina su manera de ver o percibir los elementos de su ambiente.

El modelo conductual humano, según la teoría de campo, se representa matemáticamente por la ecuación:

$$C=J (P.M)$$

Donde la conducta (*C*) es el resultado o función de la interacción entre la persona (*P*) y su medio (*M*). En esta ecuación, la persona (*P*) está determinada por las características genéticas y por las adquiridas por el aprendizaje en su contacto con el medio. La teoría de campo explica por qué cada individuo percibe e interpreta de manera diferente un mismo objeto, situación o persona (como se cita en Chiavenato, 2015).

#### 2.2.1.1. DEFINICIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La definición del clima organizacional no tiene un consenso entre los distintos autores, pues varía de acuerdo al criterio, algunos de ellos pueden ser subjetivos, objetivos y por último integradores de ambas partes.

Según Brunet (2015) considera que las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima organizacional como un conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes. Las definiciones subjetivas, o subjetivistas, entienden el clima como percepciones personales de los miembros de una organización. Desde esta perspectiva, se asume una postura tan extrema como la anterior. Es decir, el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable. Las definiciones integradoras son las que conciben al clima como el resultado de la interacción entre la conformidad física de la organización y las características personales de los individuos que la componen (Orbegoso, 2014).

Para Brunet (2015) nos dice que existe una polémica para definir el concepto del clima organizacional, ya que no se sabe muy bien si el empleado evalúa el clima de acuerdo a sus

opiniones personales o las características propias de la organización. Es por ello que presenta tres enfoques:

a) Medida múltiple de los atributos organizacionales. Esta considera que la organización es un conjunto de características propias que la distinguen de otras. Además, son relativamente estables e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Se agrupan en atributos, es decir en las medidas objetivas de los componentes como son la estructura y procesos, logrando ser una representación física de la naturaleza de la organización (nivel de formalización, tipos de control, normas, tamaño de la organización, los niveles jerárquicos, gestión de recursos y como se conducen a las personas, etc.). Este estudio es totalmente objetivo y se centra en los comportamientos, dejando de lado la interpretación que hace el individuo de su situación en el trabajo.

b) Medida perceptiva de los atributos individuales. Esta relaciona la percepción del clima organizacional a los valores, actitudes y opiniones personales de los empleados. Se relaciona las necesidades de los individuos y su satisfacción fuera de las características de la organización, resultando, que la percepción del individuo sobre el clima organizacional, depende de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. Aquí la organización ya no es estable, sino que varía de acuerdo al humor de cada individuo.

c) Medida perceptiva de los atributos de la organización. Es la percepción que tiene cada individuo sobre las características de la organización, es decir, como el individuo interpreta la actuación de la organización (estructuras, procesos) a través de sus características personales.

De esta última medida parte la importancia que tiene la definición más utilizada por los investigadores, que parte del entorno y la personalidad del individuo.

Para Likert y Gibson (1986, como se cita en Sandoval, 2014), el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización; es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus

miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización (Sandoval, 2014).

El clima organizacional tiene ciertas propiedades que parten de las características del ambiente y del individuo. De esta manera, las características de la organización y los aspectos propios del individuo, tienen finalmente relación con el rendimiento de los trabajadores en una empresa. En ese sentido, Brunet (2015) nos dice que el clima humano de una organización se llama clima organizacional. Las variables inherentes de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, confluyen con la personalidad de la individuo para generar diferentes percepciones. Al mismo tiempo, señala que la evaluación de estas percepciones es una forma de poder analizar la relación que existe entre las características de la empresa y su rendimiento con respecto a los empleados que tiene (p.19).

#### 2.2.1.2. RASGOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Debido a la dificultad formal que supone enunciar el concepto de clima laboral, se recurrirá a un conjunto de rasgos que ayuden a aproximar su significado. Al respecto, Olaz (2016) afirma que se trata de un grupo de variables de distinto orden y naturaleza, principalmente situacionales, las cuales oscilan en el tiempo. Además, afectan de manera desigual a los miembros, en su conjunto, de un grupo laboral. El mismo Olaz asegura que estas variables responden a una lógica de continuidad, pues son una manifestación de los patrones culturales de una organización, aunque pueden variar con independencia del esfuerzo que se ponen en ellas. Sus condiciones son dos: la interna, la cual es propia de la organización, y la externa (contexto con el que interactúa la organización) (p. 194).

#### 2.2.1.3. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional refleja ciertas características de sus miembros, debido a esto, Brunet (2015), afirma que el clima representa los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, esto por sus propias características, además que cambian en elementos propios del

clima de la organización. El administrador es, entonces, capaz de analizar y dar un diagnóstico del clima a partir de tres ideas. En primer lugar, evalúa los orígenes del conflicto, insatisfacción, estrés y cualquier malestar que genere actitudes negativas en su organización. Segundo, puede sostener e iniciar un cambio, pues el administrador reconoce los elementos en especial en los cuales puede dirigir sus intervenciones. Último, puede determinar el desarrollo de la organización y darse cuenta de las posibles dificultades que puedan nacer más adelante. En ese sentido, en palabras de Brunet (2015), el administrador ejerce un control sobre la situación y desarrollo del clima, y de esta manera puede ser más eficaz con respecto a su organización (p.20).

#### 2.2.1.4. BENEFICIOS Y CONSECUENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Fiallo, Alvarado y Soto (2015). consideran que el clima organizacional puede ser negativo y positivo, teniendo consecuencias en el funcionamiento de la empresa. Para estos autores, los beneficios de un Clima Organizacional Sano son:

- Satisfacción, adaptación, actitudes laborales positivas, ideas creativas para la mejora, alta productividad, logro de resultados y baja rotación.

Las consecuencias de un Clima Organizacional deficiente son:

- Inadaptación, alta rotación, ausentismo, baja productividad, fraudes y robos, sabotajes, impuntualidad, actitudes laborales negativas y conductas indeseables. (Fiallo, Alvarado y Soto, 2015).

#### 2.2.1.5. TIPOS DE CLIMA

Según Brunet (2015) Likert, en su Teoría de los Sistemas (1968), determina dos climas generales y dentro de ellos ciertas divisiones.

##### a) Clima De Tipo Autoritario: Sistema I - Autoritarismo Explotador

Aquí la dirección no tiene confianza en sus trabajadores. El grueso de las decisiones y de los objetivos se toman en lo más alto de la organización y se distribuyen de acuerdo a una función

de arriba hacia abajo. Los empleados trabajan dentro de una atmosfera de temor, de castigos, de amenazas, de vez en cuando de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta una atmosfera 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 particulares.

b) Clima De Tipo Autoritario: Sistema II - Autoritarismo Paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunos 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

Es la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo y tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación, se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y 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

Aquí observamos que la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los 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 el mejoramiento 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 planeación estratégica (como se cita en Brunet, 2015).

#### 2.2.1.6. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones varían de acuerdo al criterio de cada autor, pues bien, como ya mencioné, existen criterios subjetivos, objetivos y estructuralistas. Siguiendo a Brunet (2015), el instrumento, entre algunos más que veremos a continuación, más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es el de Likert (1967), pues permite medir la percepción del clima en función de ocho dimensiones.

- 1) Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los trabajadores.
- 2) Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- 3) Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa y la forma de desarrollarlos.
- 4) Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción entre el superior y subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- 5) Las características de los procesos de toma de decisiones: La forma adecuada en que se basan las decisiones, ya sea la información o el reparto de funciones.
- 6) Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos.

- 7) Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre la organización.
- 8) Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: Aquí se encuentra la planificación.

Otro instrumento es el desarrollado por Litwin y Stringer (1968, como se cita en Brunet, 2015), el cual mide la percepción de los empleados en seis dimensiones:

- 1) Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas de la organización.
- 2) Responsabilidad individual: Sentirse su propio patrón.
- 3) Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración.
- 4) Riesgos y toma de decisiones: Sentir el nivel de reto y de riesgo en las situaciones de trabajo.
- 5) Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que existe en el trabajo.
- 6) Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización a pesar de existir distintas opiniones.

El instrumento desarrollado por Pritchard y Karasick (1973, como se cita en Brunet, 2015) mide la percepción de clima por dimensiones independientes y completas en función a once dimensiones:

- 1) Autonomía: El grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- 2) Conflicto y Cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa y el apoyo material que reciben de su organización.
- 3) Relaciones Sociales: El tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- 4) Estructura: Son las directrices, las consignas y las políticas que se pueden emitir en una organización y que afecta directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- 5) Remuneración: La forma en que se remunera a los trabajadores.
- 6) Rendimiento: La relación entre la remuneración y el trabajo bien hecho.

- 7) Motivación: Se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización como empleado.
- 8) Estatus: Las diferencias jerárquicas.
- 9) Flexibilidad e innovación: Cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- 10) Centralización de la toma de decisiones: La forma en que la empresa delega el proceso de toma de decisiones.
- 11) Apoyo: Se basa en el tipo de apoyo que da la dirección frente a posibles problemas.

El instrumento desarrollado por Bowers y Taylor (1972, como se cita en Brunet, 2015), elaboró un instrumento destinado a medir las características globales de una organización. Por esto, estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

- 1) Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- 2) Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- 3) Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- 4) Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- 5) Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Según Brunet (2015), nos indica que no es necesario que todos estos elementos se cumplan, más bien señala que la situación más favorable es que se cumplan aquellas más importantes para los empleados.

Finalmente, poco importa el cuestionario que utilicen para evaluar el clima organizacional, sino deberíamos de asegurarnos que el instrumento comprenda algunas dimensiones. En ese sentido, Brunet (p.51, 2015) considera:

- 1) Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
- 2) Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
- 3) Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- 4) Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

#### 2.2.1.7. DIMENSIONES DEL PROYECTO

Se ha decidido investigar tres dimensiones que se consideran necesarias para un excelente clima organizacional, que serán aplicados a los trabajadores del área de almacén de la empresa Obras de Ingeniería S.A.

##### 2.2.1.7.1. MOTIVACIÓN

La motivación es lo que inicialmente se estudia al investigar el clima organizacional. Según Robbins y Judge (2016) comprende “Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p.175).

Pues bien, todas las personas tenemos diferente razón de ser, distintos motivos que guían el comportamiento. En ese sentido, Chiavenato (2015) afirma que “Entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son por igual diferentes” (p. 47).

El motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de una manera o que da origen a un comportamiento específico. Este motivo puede ser consecuencia de un motivo externo (ambiente) o motivo interno (propios del individuo). Existen diversas teorías sobre la motivación, que consiste en explicar las diferentes necesidades, mencionare alguna de ellas. Según Robbins y Judge (2013):

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades.** La teoría de la motivación más conocida es la de Maslow, quien planteo que cada ser humano tiene una jerarquía de necesidades, las cuales son:

- 1) Fisiológicas. Incluyen el nivel más bajo de las necesidades, se denominan las necesidades biológicas o básicas que garantizan la supervivencia del individuo como la alimentación, sueño, reposo y cansancio, abrigo o deseo sexual.
- 2) Seguridad. Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales, dirige a la persona a protegerse ante cualquier daño. Aparecen en la conducta humana una vez que las necesidades fisiológicas estén satisfechas. A nivel de organización tienen mucha importancia, pues las personas dependen de estas y alguna decisión que tomen la gerencia generaría incertidumbre por parte de los trabajadores.
- 3) Sociales. Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad. Son necesidades de asociación, aceptación por parte de sus compañeros, e intercambio de afecto. Aparecen cuando las necesidades más bajas se encuentran relativamente satisfechas. Esta necesidad es muy importante para la administración participativa

- 4) Estima. Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro, factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención. Es decir, necesidades como la persona se ve, se valora y conduce a la confianza en sí mismo.
- 5) Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida.



*Figura 2: Teoría de las necesidades de Maslow.*

*Fuente: "Comportamiento Organizacional", de Robbins Y Judge , 2013 , p.205, México: Pearson.*

La teoría de Maslow ha recibido reconocimiento por su facilidad de comprensión. Al principio demostró ser una buena alternativa para los conductistas que consideraban que las necesidades fisiológicas y de seguridad eran las más importantes. Cuando se planteó por primera vez, demostró ser una alternativa convincente, sin embargo, no se basaba en hechos empíricos.

- *Teoría de las necesidades de McClelland. Se centra en tres necesidades:*

- 1) Necesidad de Logro. Aquel impulso por sobresalir y tener éxito en ciertos estándares. Aquí las personas que tienen esta necesidad les gusta intervenir en situaciones que tengan cierto desafío, no en situaciones totalmente favorables ni en situaciones que tenga probabilidad de ser desfavorable.
- 2) Necesidad de Poder. Hacer que otros se comporten de una manera que no se logra con ningún otro medio.
- 3) Necesidad de Afiliación. Deseo de tener relaciones interpersonales.

Estas necesidades guardan relación con el desempeño porque, cuando el trabajo implica demasiada responsabilidad del personal, como retroalimentación y cierto riesgo, los empleados se sienten motivados. Por tanto, los trabajadores con necesidad de logro se preocupan más por su desempeño. Ahora si un trabajador tiene la necesidad de Afiliación y Poder podríamos decir que tendrá éxito gerencial.

Hasta el momento las teorías mencionadas se basan en las necesidades intrínsecas del ser humano, para definir la motivación, existiendo también teorías que nos explican las necesidades desde el ambiente externo. Chiavenato (2015) menciona:

- *Teoría de los dos factores de Herzberg.* Su teoría de la motivación la apoyo en el ambiente externo, es por ello define que la motivación para trabajar depende de dos factores:

- 1) Factores higiénicos. Se refiere a las condiciones que rodea a la persona, sean físicas y ambientales en su trabajo, salario, beneficio social, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, etc. Tienen una capacidad muy limitada pero poderosa para motivar a los empleados, pero solo evitan la insatisfacción en el medio. Algunos factores serian: condiciones de trabajo y bienestar, políticas de la organización y administración, relaciones con el supervisor,

competencia técnica del supervisor, salario y remuneración, seguridad en el puesto y relaciones con los colegas.

- 2) Factores motivacionales. Se refiere al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones, además, ofrecen una satisfacción más duradera y permite aumentar la productividad. Comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, que se puede manifestar en la realización de tareas y si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; en cambio, si son precarios, la reducen.

- *El Modelo Contingencial de Motivación de Vroom*. Esta teoría se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

- 1) Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos. Estos pueden incluir dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
- 2) La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales. Si un objetivo importante del trabajador es tener mucho dinero, trabajará en base a la remuneración por la producción; en cambio, trabajará y será más productivo, todo depende de cuál sea la motivación para el individuo.
- 3) La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en él. Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto en el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada.

Esta teoría se basa en un modelo de expectativas de la motivación que tiene objetivos intermedios y progresivos que conducen a un objetivo final. Según este modelo, la motivación es

un proceso que gobierna opciones entre comportamientos. Aquí el individuo observa las consecuencias de cada comportamiento como resultado de una cadena, de tal manera si observan un resultado favorable continuará hasta alcanzar resultados finales.

En Fernandez (2015), se considera que existen formas para motivar al personal, serian clave para lograr el éxito en una empresa:

- 1) Flexibilidad en el horario. Una opción es reducir el tiempo para algunas actividades a fin de poder adelantar la hora de salida o trabajar más horas durante la semana días para poder tener, a cambio, libre el viernes por la tarde. De esta manera, se aumenta la calidad de vida de los trabajadores y se facilita la conciliación personal, laboral y familiar.
- 2) Elección de días libres y vacaciones. Esta medida puede ser muy positiva para facilitar la conciliación familiar y laboral al posibilitar por ejemplo que los empleados que tengan hijos puedan seleccionar días de vacaciones coincidiendo con las vacaciones escolares de navidad, semana santa o verano. Establecer un equilibrio entre el trabajo y el ocio es esencial para crear un ambiente laboral positivo.
- 3) Reconocer los logros. Reconocer cuando alguien realiza un buen trabajo no cuesta nada y puede significar mucho. Hará que el trabajador sienta que su esfuerzo merece la pena, que es parte importante de la empresa y servirá para que continúe trabajando para apoyar al éxito de la compañía.
- 4) Buen ambiente. Es importante que se de un clima de colaboración y confianza en el trabajo. Por ello, hay que cuidar el ambiente y fomentar la relajación. Se debe ser amable con todo el mundo. Si hay que reconocer su labor, mejor se realiza en público.
- 5) Parte de la empresa. Incrementar el sentimiento de pertenecía a la compañía favorece el buen clima laboral, fomenta la productividad y la consecución de objetivos. El hecho de que los empleados conozcan todos los productos, facetas, etc. de la empresa conlleva que sientan mayor vinculación con la compañía.

- 6) Expectativas de futuro. En época de crisis, incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la compañía se ha convertido en una de las mayores motivaciones. Nada los motivará más que saber que la empresa cuenta con ellos, su trabajo y que pueden escalar posiciones dentro del organigrama. Es una de las formas más directas de reconocer el trabajo de los empleados. Además, el brindar cursos a los trabajadores sería la mejor forma de apostar por el trabajador.
- 7) Interés por su vida. Es recomendable dedicar tiempo para conocer qué piensan sus empleados, su vida personal, etc. Los trabajadores valoran mucho que los altos cargos se preocupen por su día a día. Además, también a nivel corporativo pueden ofrecer ideas que pueden beneficiar a la compañía.

#### 2.2.1.7.2. COMUNICACIÓN

Es el elemento principal para una organización, ya que permite la fluidez de las tareas en una organización. Al respecto, Chiavenato (2015) afirma que la comunicación es intercambiar información y conocimiento de persona a persona. Se trata de una forma de relacionarse mediante las ideas, hechos y valores. De esta manera, la comunicación puede unir a las personas a compartir sentimientos y conocimientos, generando transacciones de las mismas entre las personas (p.50).

Más adelante, el mismo autor señala que esta es solo eficaz cuando el destinatario ha comprendido e interpreta el contenido del mensaje. En ese sentido, la comunicación es bidireccional pues implica siempre una retroalimentación (p.51). Según Chiavenato (2015), las organizaciones deben cimentarse en la información y la comunicación, que no depende de la autoridad. Más bien, todas las personas deben asumir la responsabilidad de difundir la información.

#### Funciones de la Comunicación

Las funciones principales de la comunicación son cuatro: control, motivación, expresión emocional e información. Robbins y Judge (2015) nos dicen que son cuatro las funciones principales de la comunicación: control, motivación, expresión emocional e información.

- Control

Las organizaciones buscan controlar el comportamiento de los miembros, ya que existen jerarquías que se debe acatar como empleados, como cuando tienen que comunicar a su jefe inmediato alguna emergencia en su tarea, cumplir con las funciones del puesto y obedecer ciertas políticas de la empresa.

- Motivación

La comunicación favorece la motivación porque aclara a los individuos lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar si su rendimiento fuera insatisfactorio. Establecerse metas específicas, retroalimentación del progreso y reforzar el comportamiento deseado.

- Expresión emocional

Según Goleman (2016), la expresión de las emociones es la forma en que se manifiestan, ocultan o regulan las diferentes reacciones afectivas. La emoción es una experiencia interna que solo se manifiesta externamente mediante gestos o movimientos. Sin embargo, la emoción puede decirse que tiene una dimensión más allá de lo subjetivo. Es una experiencia psicológica en la que intervienen 3 sistemas de respuesta: Fisiológico/Adaptativo, Conductual/ Expresivo y Cognitivo/Subjetivo. Siempre está presente en cualquier actividad que implica una emoción.

Además, es la principal fuente de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual se expresa los sentimientos de satisfacción como de frustración, busca siempre satisfacer necesidades sociales. (p.69).

- Información

La información permite facilitar la toma de decisiones, gracias a que se transmite los datos requeridos para evaluar las alternativas.

Finalmente, todas las funciones de la comunicación son importantes para mantener un óptimo desempeño laboral. En ese sentido, se puede afirmar que “Para lograr un desempeño eficaz, los grupos necesitan mantener cierta forma de control sobre sus integrantes, estimularlos para que actúen, permitir la expresión emocional y tomar decisiones” (Robbins y Judge, 2016, p.337).

#### 2.2.1.7.3. AUTONOMÍA

Nos permite sentirnos responsable de nuestras acciones y decisiones que tomemos frente a nuestras labores. Además, nos permite tener seguridad en las tareas asignadas; puede definirse como el grado en que el puesto ofrece al trabajador libertad, independencia y discrecionalidad para que programe sus labores y determine los procedimientos para llevarlas a cabo. Por ejemplo, un vendedor que programa sus actividades cotidianas y decide sin supervisión el método de ventas más eficaz para atender a cada cliente, tiene un puesto con gran autonomía (Robbins y Judge, 2016, p.216).

La autonomía sería el grado de independencia y libertad que tienen los trabajadores para organizar y desarrollar su trabajo. Alude también a la libertad y la independencia para programar su trabajo, seleccionar el equipamiento que utilizará y decidir qué métodos o procedimientos seguirá. La autonomía se relaciona con el lapso del que dispone el ocupante para recibir supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor sea la autonomía, mayor será la extensión de tiempo en que el ocupante deja de recibir supervisión directa y mayor será la autoadministración de su propio trabajo. La falta de autonomía se presenta cuando los métodos de trabajo se determinan previamente, los intervalos tienen un control rígido, la movilidad física de la persona es restringida, los insumos de su trabajo dependen de la gerencia o de otros. La autonomía proporciona libertad de métodos, de programar el trabajo y de intervalos de descanso, movilidad física ilimitada y la persona deja de depender de la gerencia o de otras personas (Chiavenato, 2015, p.212).

Es así como Grant (1997) considera como la aceptación de la pérdida de una tradicional fuente de poder del directivo y, de otro, que el individuo sea capaz de aceptar los retos y la responsabilidad que se le exige, y compartir tanto el éxito como el fracaso del proyecto o la empresa. Por ello, no es posible mantener las formas habituales de dirección y diseño basadas exclusivamente en el control jerárquico, siendo necesario fomentar el trabajo en grupo, la descentralización, la interacción entre las personas, su autonomía y capacidad de iniciativa. (como se cita en Saenz y Bustamante, 2014).

## **2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL**

### **2.2.2.1. DESEMPEÑO**

El desempeño sería la manera como la persona se desenvuelve en su entorno. Chiavenato (2015) señala se trata de entender como los trabajadores cumplen sus actividades, funciones y obligaciones. Todo desempeño individual afectará al conjunto humano al cual pertenece y condicionará, de una u otra forma, a la organización. Un excelente desempeño produce éxito, mientras que un mal desempeño quita valor a la organización. Por eso, Chiavenato afirma que el desempeño del grupo, la organización y de las personas tiene un peso enorme en el comportamiento organizacional. (p.12).

Según Jiménez (2015) el desempeño es el proceso que mide el rendimiento del empleado. Los empleados deben obtener retroalimentación sobre sus funciones que realizan, pues la gerencia necesita conocer el nivel de los empleados. Es por ello tan importante evaluarlos, con el fin de tomar decisiones en un periodo de tiempo. A continuación, se desarrolla el concepto.

#### **- Retroalimentación**

Según Gómez, Balkin y Robert (2017) “La retroalimentación es el grado en que el trabajo ofrece al empleado una información clara y directa sobre su rendimiento y sus resultados.” (p.252).

Los programas de retroalimentación de los trabajadores fueron diseñados para mejorar las comunicaciones, al otorgar a los empleados una voz en los procesos de toma de decisiones y de elaboración de las políticas, garantizándoles un procedimiento equilibrado ante cualquier queja que señalen en relación a las decisiones que tomen los directivos. Dos de los programas que el departamento de RRHH puede poner en marcha para pedir la retroalimentación de los empleados son: las encuestas de actitud de los empleados y los procedimientos de apelación. (p.532).

Encuestas de actitud de los empleados: Las encuestas de actitud de los empleados suelen ser formales y de carácter anónimo, diseñadas para saber en qué medida gustan o disgustan a los trabajadores distintos aspectos de su empleo. En ellas, se les pide su opinión sobre el trabajo que hacen, el supervisor, el entorno laboral, las oportunidades de ascenso, la calidad de la formación que reciben, el trato que da la empresa a mujeres y minorías y la equanimidad de las políticas retributivas de la empresa.

Procedimientos de apelación: Son proceso que permiten a los trabajadores manifestar sus reacciones a las prácticas directivas y debatir sus decisiones. Los empleados pueden, entonces, disponer de una u otra manera de las decisiones que les pueden afectar. De esta forma, pueden reconocer a los directivos que suelen ser injustos o ineficaces.

#### 2.2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral es un conjunto de distintos factores que buscan un objetivo en común. Chiavenato (2015) afirma que en toda organización hay distintos factores críticos como la estrategia, tecnología, diseño y cultura organizacional y, sobre todo, el talento humano. No obstante, las organizaciones no pueden realizar nada al respecto, pues ellos son la que los impulsan. Así, Chiavenato afirma que el talento humano debe poseer conocimiento, habilidades y competencias, los cuales generan efectos positivos en un entorno laboral basado en un diseño organizacional favorable y una participación activa y democrática (p.236).

Las personas tienen características que los hacen diferentes a los demás, aquellas que nacen con nosotros y aquellas que se pueden mejorar o modificar.

Según Gómez, Balkin y Robert (2017) la "Evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización".

- La identificación

Significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Una identificación racional y defendible legalmente exige que el sistema de medición parta del análisis del puesto de trabajo. El sistema de evaluación, por tanto, debería centrarse en el rendimiento que afecta al éxito de la organización en lugar de en características irrelevantes para el rendimiento, tales como la raza, la edad o el sexo.

- La medición

Punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la "bondad" o "maldad" del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización. Es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables.

- La gestión

Es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior (Gómez, Balkin y Robert, 2017, p.259).

### 2.2.2.3. PROPÓSITO DE EVALUAR EL DESEMPEÑO

El principal objetivo de evaluar el desempeño es tomar decisiones ya sean de ascensos, capacitaciones, retroalimentación y pues identificar aquellos factores positivos o fortalezas, como también las debilidades que tienen ciertos empleados.

### 2.2.2.4. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Chiavenato (2015), el programa para evaluar los empleados se planea, coordina y desarrolla para generar beneficios. Considera como principales beneficiarios el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

*Beneficios para el gerente como administrador de personas*, permite obtener medidas para mejorar el desempeño de sus trabajadores, y también permite conocer cómo va el rendimiento de estos, obteniendo un sistema que permita medirlos objetivamente.

*Beneficios para la persona*, conocer las decisiones que tomara su líder respecto a la mejorar del desempeño de los trabajadores; permite también autoevaluarse y saber si el trabajo que está realizando es lo esperado.

*Beneficios para la organización*, evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo, definiendo así la contribución de cada empleado. Identificando los empleados que necesitan capacitarse y conocer aquellos que están para ser ascendidos o promovidos.

#### 2.2.2.4.1. ¿QUÉ EVALUAMOS?

Según Robbins y Judge (2016) existen tres criterios más usados para evaluar el desempeño.

*Resultados de la tarea individual*, es decir evalúa los resultados de la tarea de cada empleado. Algunos indicadores a usar son la cantidad producida, desperdicios generados y el costo por unidad de producción.

*Comportamientos*, siendo algo difícil identificar los resultados que se atribuyen a cada acción que realiza un empleado, pero sería más fácil medir el desempeño de un grupo. Se evaluaría con facilidad el desempeño del grupo, pero habría dificultades para distinguir con claridad la contribución de cada uno de sus miembros.

*Características*, es el más usado por las empresas, pero aun así el más débil porque están más alejados del desempeño real del trabajo. Algunas características serían tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado, o poseer mucha experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea.

#### 2.2.2.5. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO

El proceso de identificar las dimensiones es importante en toda evaluación, para ello analizar el puesto es importante. Al respecto, Jiménez (2014) afirma que son las actividades y responsabilidades que surgen de la organización, las cuales se incluyen en la descripción de los puestos laborales. Ambas decidirán los indicadores que deben pasar a evaluación en conceptos de eficiencia y desempeño. Si se carece de una información adecuada, pueden desarrollarse a partir de simples observaciones o reuniones con el supervisor o, en todo caso, un panel de expertos (p.244).

Todo lo anterior se puede resumir en :

$$\text{Desempeño} = \text{Resultados (eficacia)} + \text{Competencia (eficiencia)}$$

##### 2.2.2.5.1. GESTIÓN DEL CLIMA A TRAVÉS DEL DESEMPEÑO

Según Jiménez (2014) nos dice que el desempeño actúa positivamente en el clima en la medida en que se desarrolle adecuadamente, en este sentido la evaluación de desempeño afecta a todas las variables del clima. Algunos parámetros serían la claridad, flexibilidad, responsabilidad y recompensas.

#### 2.2.2.5.2. MÉTODOS DE EVALUACION

Según Robbins y Judge (2016) nos dicen que existen tecnicas para realizar la ealuación de desempeño,son las siguientes:

- *Ensayos escritos.* Es el método más sencillo ya que solo debe escribirse una narración de las fortalezas, debilidades, desempeños y sugerencias para mejorar. No requiere una estructura compleja, si es buena o mala será determinada por la habilidad que tiene el evaluador en cuanto a escribir.
- *Incidentes críticos.* Se centra en la atención que tiene el evaluador en los comportamientos claves al desarrollar un trabajo. Es decir, se escribe anécdotas que relaten como hizo el trabajador sus tareas ya sean buenas o malas. Permite tener una lista de ejemplos en el comportamiento del empleado ya sean estos deseables e indeseables.
- *Escalas gráficas de calificación.* Es uno de los métodos más antiguos, en este método se listan ciertos factores de desempeño como la cantidad y calidad del trabajo, profundidad de los conocimientos, cooperación, atención, asistencia, iniciativa, etc. Luego el evaluador ordenara las escalas, tal que un factor puede calificarse de uno a cinco, es una técnica que requiere menos tiempo para desarrollarse. Nos permite realizar un análisis cuantitativo, pero no es tan profundo.
- *Escalas de calificación ancladas en el comportamiento.* Combina los elementos principales de los enfoques de calificación por incidentes críticos y la gráfica: el evaluador califica a los empleados con base en conceptos. Los ejemplos de comportamiento relacionados con el trabajo y las dimensiones del desempeño se obtienen pidiendo a los participantes que den ilustraciones del comportamiento específico eficaz e ineficaz con respecto de cada dimensión del desempeño, luego se traducen a dimensiones de desempeño.

- *Comparaciones forzadas.* Las comparaciones forzadas evalúan el desempeño del individuo contra el desempeño de otro u otros. Existen dos comparaciones el ordenamiento por grupo, donde se requiere que el evaluador coloque a los empleados en una clasificación del uno al cinco y el ordenamiento individual clasifica al empleado del mejor a peor.

Según Jiménez (2014), existen métodos de evaluación basados en el desempeño futuro, se basan en la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos futuros dentro de un marco de tiempo. Esto nos permite mayor adaptación al entorno, tenemos:

- *Autoevaluaciones.* Consiste en que los mismo empleados realicen proyecciones sobre objetivos. Busca incrementar la motivación, la autoconfianza y la autoestima.
- *Administración por objetivos.* El empleado y supervisor se establecen niveles de desempeño deseables. Buscamos encontrar una formula de ambas partes donde permita incrementar el nivel de logro del empleado. Con la finalidad de que el empleado reciba retroalimentación.
- *Evaluaciones del potencial.* El contenido de esta evaluación parte de la proyección, osea la evaluación del potencial y no del desempeño anterior. Además, consiste en realizar entrevistas profundas, exámenes psicologicos, etc.
- *Métodos múltiples.* Es una evaluación estandarizada en una lista múltiple de evaluación y múltiple de evaluadores. Se realiza para empleados del nivel medio que muestren gran potencial de desarrollo a futuro.

#### 2.2.2.5.3. DIMENSIONES DEL PROYECTO

Se ha decidido investigar tres dimensiones que se consideran necesarias para un excelente desempeño laboral, que serán aplicados a los trabajadores del área de almacén de la empresa Obras de Ingeniería S.A.

#### a) Productividad

Es entendida como el producto del trabajo útil en un periodo de tiempo. Una idea al respecto señala que “Una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia” (Robbins & Judge, 2016, p.27).

Según Chiavenato (2015), la productividad es efecto de la administración de recursos diversos. La productividad es la relación mensurable entre el producto obtenido (resultado) y los recursos empleados para su producción. En el caso de los recursos humanos, la productividad del trabajo es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla. Esta productividad depende del esfuerzo realizado, del método y la motivación de las personas.

#### b) Eficiencia

Según Chiavenato (2015) la eficiencia es una relación entre costos y beneficios, es decir la mejor forma de usar los métodos, pues se preocupa de los medios y procedimientos más apropiados que deben planearse y organizarse a fin de lograr la utilización óptima de recursos. Por tanto, un colaborador es eficiente si puede lograr mayor productividad sin exigirse al máximo, logrando superar los objetivos asignados, es decir hacer bien el trabajo sin “morir en el camino”. Un colaborador eficiente es aquel que es capaz de lograr su mayor nivel de productividad sin exigirse al máximo. Esto implica cometer la menor cantidad de errores en el periodo evaluado, cumplir, e incluso superar, los objetivos asignados en los plazos esperados sin sacrificar la calidad del trabajo. En resumen: hacer un buen trabajo “sin sufrir en el camino”.

#### c) Eficacia

Según Chiavenato (2015), nos dice que tener eficacia administrativa no permite alcanzar la eficacia organizacional. Esto se logra al reunir tres condiciones lograr objetivos organizacionales, mantener el sistema interno y adaptarnos al sistema externo.

## 2.3. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se revisará los principales conceptos de la investigación.

*Almacén:* Local en el que se albergan y custodia los materiales y productos, bien sean materias primas, semielaborados y preparados para su distribución y que permite su clasificación, manipulación y control (Ballou, 2016, p.52).

*Autonomía:* Se refiere a que “La cantidad de libertad, independencia y discreción que el empleado ha de tener en áreas tales como la programación del trabajo, la toma de decisiones o la decisión de cómo realizar el trabajo” (Gómez, Balkin y Robert, 2017, p.73).

*Apoyo al trabajo:* Se entiende como “Fuentes externas de información, como folletos y guías de referencia, de rápido acceso para los trabajadores cuando necesitan ayuda para tomar una decisión o realizar una tarea determinada” (Gómez, Balkin y Robert, 2017, p.725).

*Competencias:* Son las “Características asociadas con un rendimiento eficaz” (Gómez, Balkin y Robert, 2017, p.726).

*Comunicación hacia abajo:* Es la “Comunicación que permite a los directivos aplicar sus decisiones e influir sobre los empleados que están en niveles inferiores de la jerarquía” (Gómez, Balkin y Robert, 2017, p.726).

*Comunicación hacia arriba:* Se entiende como “Comunicación que permite a los empleados de los niveles inferiores comunicar sus ideas y sentimientos a los que toman las decisiones más arriba” (Gómez, Balkin y Robert, 2017, p.726).

*Comunicaciones informales:* “A veces llamadas “radio macuto”. Intercambios de información sin un orden del día planificado que se producen de manera informal entre los empleados. Concepto de dirección relativo” (Gómez, Balkin y Robert, 2017, p.726).

*Cultura organizacional:* Son “Los supuestos y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización. Estas creencias actúan inconscientemente y definen lo que se

da por sentado en la perspectiva que tiene una organización de sí misma y de su entorno” (Gómez, Balkin y Robert, 2017, p.726).

*Desempeño de las tareas:* Es la “Combinación de eficacia y eficiencia en la realización de las principales labores del puesto de trabajo” (Robbins y Judge, 2016, p.27).

*Eficacia:* Se entiende como el “Grado en el cual una organización satisface las necesidades de su clientela o de sus consumidores” (Robbins y Judge, 2016, p.29).

*Eficiencia:* Es el “Grado en el cual una organización puede lograr sus fines a un bajo costo” (Robbins y Judge, 2016, p.29).

*Equipo:* Es “Un reducido número de personas con cualidades complementarias que trabajan en pro de objetivos comunes de los que son mutuamente responsables” (Gómez, Balkin y Robert, 2017, p.727).

*Estrategia de RRHH:* Es como se utiliza deliberadamente una parte de los recursos humanos de una empresa para lograr una ventaja sobre los competidores. Así, utilizan un planteamiento general para ser más eficaces y lograr metas en su conjunto (Gómez, Balkin y Robert, 2017, p.728).

*Motivación:* Es “Todo lo que impulsa, dirige y sostiene el comportamiento humano. En Gestión de RRHH, el deseo de una persona por hacer su trabajo lo mejor posible o por hacer el máximo esfuerzo para realizar las tareas asignadas” (Gómez, Balkin y Robert, 2017, p.730).

*Percepción:* Es el “Proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con la finalidad de dar significado a su entorno” (Robbins y Judge, 2016, p.167).

*Productividad:* Entendida como la “Medida del valor que los trabajadores aportan a nivel individual a los bienes y servicios de la organización” (Gómez, Balkin y Robert, 2017, p.731).

*Retroalimentación:* Es “El grado en que el trabajo ofrece al empleado una información clara y directa sobre su rendimiento y sus resultados” (Gómez, Balkin y Robert, 2017, p.73).

*Rotación en el trabajo:* Es “El proceso de rotación de trabajadores entre tareas estrechamente definidas, sin interrumpir el flujo de trabajo” (Gómez, Balkin y Robert, 2017, p.732).

## CAPÍTULO III

### DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE TRABAJO DE SUFICIENCIA

#### 3.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

- Nombre de Empresa: Obras de Ingeniería S.A.
- Nombre Comercial: OBRAINSA.
- RUC: 20501439020
- Tipo de empresa: Sociedad Anónima.
- Fecha de Fundación: 18/09/2000
- Inicio actividades: 01/01/2001
- Estado de la Empresa: Activo
- Página Web: <http://www.obrainsa.com.pe>
- Sector económico de desempeño: Construcción
- Dirección Principal: Av. Emilio Cavenecia Nro. 225 Torre 1 piso 2. / Av. Teniente Jiménez 415, Campiña.
- Referencia de ubicación: Espalda de la Escuela de Oficiales Chorrillos.
- Población Lima / Lima / Chorrillos

### **3.1.1. HISTORIA**

Hace 17 años, a partir de la experiencia adquirida en tres décadas en el sector construcción, un grupo de emprendedores peruanos asumieron el reto de fundar OBRAINSA, con la finalidad de ejecutar proyectos de infraestructura vial que contribuyan al desarrollo y crecimiento del país. A lo largo de los años, la empresa ha ejecutado proyectos en todas las regiones del Perú, lo cual le ha permitido ganar una vasta experiencia en diversas situaciones geográficas y climatológicas. El desarrollo del sector y el crecimiento de la economía peruana han promovido el ingreso de nuevos actores. Esto ha determinado mayores exigencias de sus clientes, generando mayores retos para la organización y a los cuales hemos hecho frente a partir de una estrategia de diversificación, especialización y estandarización de sus operaciones.

Fue constituida el 18 de setiembre de 2000, iniciando actividades en enero de 2001. A lo largo de este periodo se ha posicionado en el mercado gracias al gran valor humano con el que contamos. Nuestra empresa cuenta con cuatro unidades de negocio: Construcción, Concesiones, Inmobiliaria y Equipos.

La unidad de construcción tiene tres líneas de negocio:

- Infraestructura vial

Construcción de carreteras, rehabilitación y mejoramiento, conservación y mantenimiento, movimiento de tierras y construcción de puentes.

- Obras civiles

Obras hidro-energéticas e hidráulicas como centrales de energía, presas y represas, líneas de conducción hidráulica, saneamiento de tratamientos, puertos y aeropuertos.

- Edificaciones

Edificaciones como centros comerciales y empresariales, viviendas, estacionamientos, hospitales y centros de salud, centros de educación, penitenciarias y hoteles.

Gracias al esfuerzo de todos quienes conformamos OBRAINSA estamos ejecutando con éxito proyectos de ingeniería e infraestructura de todo tipo, iniciando nuestro proceso de internacionalización a miras del 2021, año del bicentenario de la independencia de nuestro país, y los primeros 15 años de OBRAINSA, reafirmamos nuestro compromiso de reducir la brecha en infraestructura y seguir contribuyendo al desarrollo de la región. La emoción y la pasión con que iniciamos este camino se mantienen intactas para seguir generando soluciones y construyendo el futuro.

### 3.1.2. QUIÉNES SOMOS

Somos una empresa constructora de infraestructuras en los sectores público y privado, y concesiones. A partir de una gestión eficiente y con los más altos estándares de calidad, planificamos, diseñamos y construimos grandes obras a lo largo de todo el territorio nacional.

### 3.1.3. MISIÓN

Elaborar proyectos de ingeniería y ejecutar obras de construcción que cumplan con los objetivos de nuestros clientes, asegurando una adecuada rentabilidad y contribuyendo de forma sostenida al progreso de nuestros trabajadores y de la comunidad.

### 3.1.4. VISIÓN

Ofrecer las mejores soluciones de ingeniería y construcción del país.

### 3.1.5. VALORES

*Honestidad:* Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de transparencia, con nosotros mismos y con todos los que nos rodean.

*Respeto:* Trabajamos reconociendo los derechos y la dignidad de nuestros grupos de interés, protegiendo el medio ambiente y buscando una convivencia armónica con la sociedad en general, sustentando nuestras acciones en los principios corporativos.

*Compromiso:* Asumimos con profesionalismo y responsabilidad nuestras funciones y valores para cumplir eficientemente con nuestra misión, superando las expectativas de nuestros clientes y grupos de interés. Asimismo, trabajamos por impulsar los aspectos sociales y ambientales, contribuyendo activamente al desarrollo sostenible del país.

### 3.1.6. PERSONAL

Al 31 de diciembre 2017, 2016, 2015 y 2014, la empresa contó con el siguiente personal, distribuido entre la sede central en Lima y las respectivas obras, incluyendo los consorcios.

*Tabla 1: Cantidad de Personal según año*

<b>CATEGORÍA</b>	<b>dic-14</b>	<b>dic-15</b>	<b>dic-16</b>	<b>dic-17</b>
Directivos	14	19	20	19
Oficina Principal	229	226	240	241
Obras Propias	1236	932	1395	1039
Total OBRAINSA	1479	1177	1655	1299
Obras en Consorcio	150	681	1662	1969
Total de Trabajadores	1629	1858	3317	3268

*Nota: Fuente: "Boletín Obrainsa S.A", (2017).*

OBRAINSA es una compañía de proyectos. De ello que el número de personas empleadas por la empresa varía según el número de los proyectos que se encuentren en ejecución.

#### 3.1.6.1. DIRECTORIO

Cuatro de los siete directores de esta empresa son independientes. Reciben esta denominación y son elegidos por su trayectoria profesional, honorabilidad, suficiencia e independencia económica, y desvinculación con la sociedad, sus accionistas o directivos.

El Directorio fue elegido, por un periodo de 2 años, en la Junta General Obligatoria Anual celebrada el 15 de abril de 2015. Cabe resaltar que la próxima Junta General Obligatoria Anual nombrará al Directorio del periodo 2017 – 2019.

- Sr. ERNESTO TEJEDA MOSCOSO

Presidente del Directorio

Cuenta con más de 37 años de experiencia en el sector Construcción. Es presidente del Directorio de Negociación Agrícola Jayanca S.A., CEMSA S.A., De Vivienda S.A., Cayaltí Empresa Agroindustrial S.A.A. y es Miembro Titular del Comité Ejecutivo de la Empresa de Generación Eléctrica Santa Ana S.R.L. Además, ha sido presidente del Comité de Infraestructura de Capeco y Director de Confiep, en representación de Capeco. Es graduado en Ingeniería Civil por la Universidad Ricardo Palma y presidente del Directorio de OBRAINSA desde el 2010.

- Sr. DRAGO KISIC WAGNER

Director Independiente

Socio Fundador y director del Grupo Macroconsult (Macroconsult, Macroinvest, Macrogestión), Presidente de Directorio de Macrocapitales SAFI, Bodega San Nicolás, Inmobiliaria Cerro Lindo y Alto Las Viñas S.A.C. Es miembro del Consejo Directivo y Past President del Centro Peruano de Estudios Internacionales (CEPEI); también es miembro del Consejo Institucional y Past President de Instituto Peruano de Acción Empresarial (IPAE). Es director de Mapfre Perú, Mapfre Perú EPS, Mapfre Perú Vida, Mapfre Perú Corporación Funeraria, Corporación Rey, Haug S.A., Tahoe Resources Inc., Clínica Médica Cayetano Heredia, OBRAINSA y Dresden Lab. Es miembro del Patronato del Museo de Arte Contemporáneo (MAC) y del Patronato de Sierra Productiva.

- Sr. GRAHAM SEARLES RODEN

Director

Ejerce como Gerente General de OBRAINSA desde el 2001, además de ser director en algunas empresas relacionadas al grupo económico, así como en empresas externas. Ha desempeñado roles de alta dirección en empresas como Corporación Industrias Reunidas S.A.,

Embotelladora Latinoamericana S.A. y el Grupo Inca. Es contador licenciado por el Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) y miembro del mismo. Ha cursado un Diplomado del Programa de Alta Dirección -PAD de la Universidad de Piura.

- Sr. JORGE TEJEDA MOSCOSO

Director

Director de Intipucquio S.A., principal accionista de la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. y Gerente Financiero de Agroindustrias El Olivar. Es director de OBRAINSA desde el 2015, miembro del Comité Directivo de Negociación Agrícola Jayanca y director de la empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. desde el 2016. Anteriormente, se desempeñó como Gerente General de Vidal & Vidal Asesores y Corredores de Seguros en Perú y Bolivia. Es egresado de la carrera de Economía de la Universidad Católica Santa María de Arequipa, cuenta con un Diplomado del Programa de Alta Dirección – PAD de la Universidad de Piura y ha cursado estudios de Finanzas en ESAN.



*Figura 3: Directorio de la Empresa Obrainsa.*

*Fuente: "Boletín de Obras de Ingeniería S.A", (2017).*

- Sr. JOSÉ CHUECA ROMERO

Director Independiente

Presidente de Cementos Portland S.A. y del Comité Pro Inversión de Confiep. Miembro del Directorio de Barclay, Castoldi, Chueca & Asociados; y Promon Ingeniería Perú. Participa en instituciones empresariales y gremiales. Es graduado en Derecho por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Master of Laws (LLM) por la Escuela de Derecho de la Universidad de Harvard (Estados Unidos) y cuenta con un Diplomado del Programa de Alta Dirección –PAD de la Universidad de Piura.

- Sr. JOSÉ LUIS CASABONNE RICKETTS

Director Independiente

Director del Grupo RPP S.A.C., Engie Energía Perú, Edifica, Inca Tops, Crac Incasur, entre otras empresas. Anteriormente, se desempeñó como Vicepresidente del Directorio de Amerika Financiera, fue Director de Refinería la Pampilla S.A.A., además de Gerente General del Banco Ripley y Gerente General Adjunto del BBVA Continental, entre otros cargos. Es graduado en Economía por la Universidad del Pacífico y tiene una maestría en el Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA) de Venezuela.

#### ORGANIGRAMA

- Gerente General

Sr. GRAHAM SEARLES RODEN

- Gerente Central de Administración y Finanzas

Sr. JURECK CLAUX MAZULIS

- Gerente Central de Equipos

Sr. FEDERICO TEJEDA MOSCOSO

- Gerente Central de Construcción

Sr. PAUL TEJEDA MOSCOSO

- Gerente Central de Desarrollo de Negocios

Sr. LUIS FELIPE PICCINI DELGADO

- Gerente Legal  
Sr. EDUARDO ROMERO INDACOCHEA
- Gerente de Gestión Humana y Responsabilidad Social  
Sra. MILAGROS ESCOBAR ROZAS
- Gerente de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente  
Sr. César Antonio Vigo
- Gerente de Desarrollo Organizacional y Tecnología de la Información  
Vacante

# General

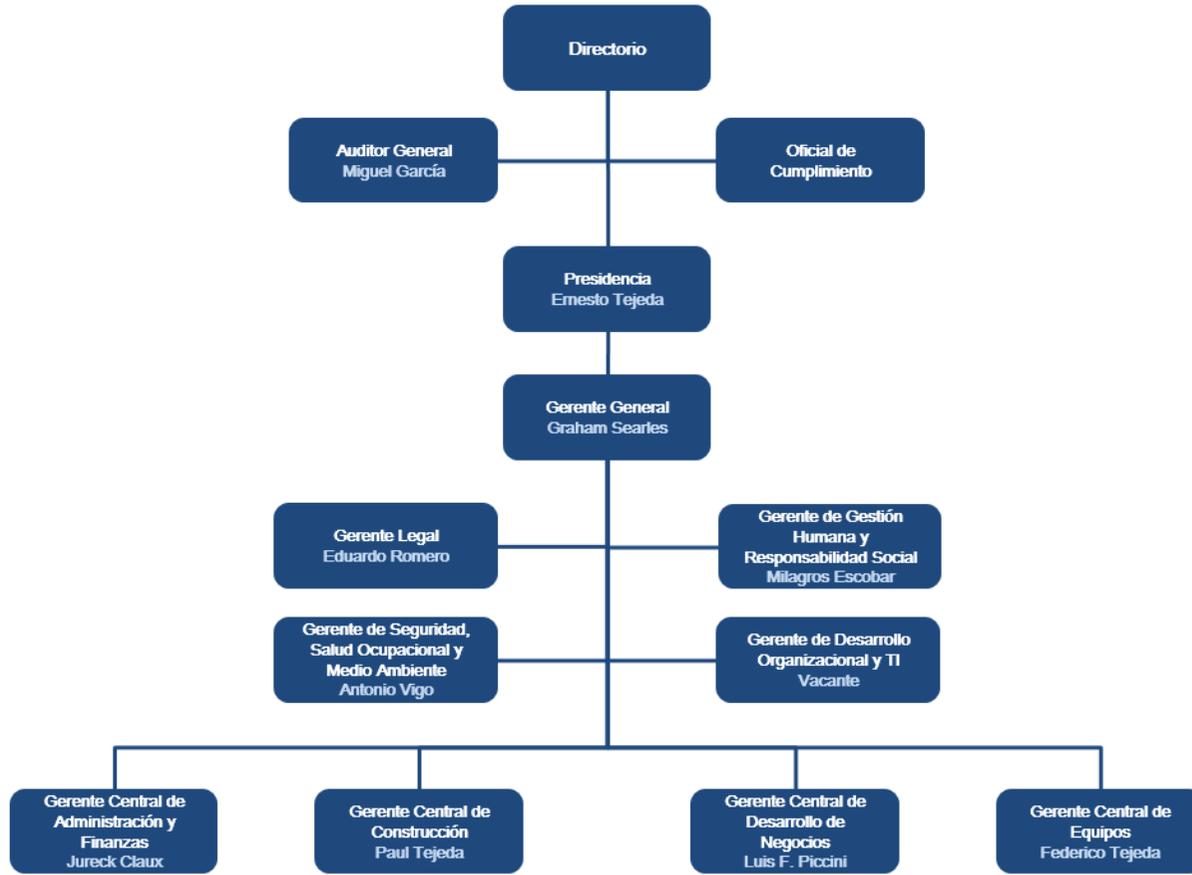


Figura 4. Organigrama General.

Fuente: "Boletín de Obras de Ingeniería S.A", (2017).

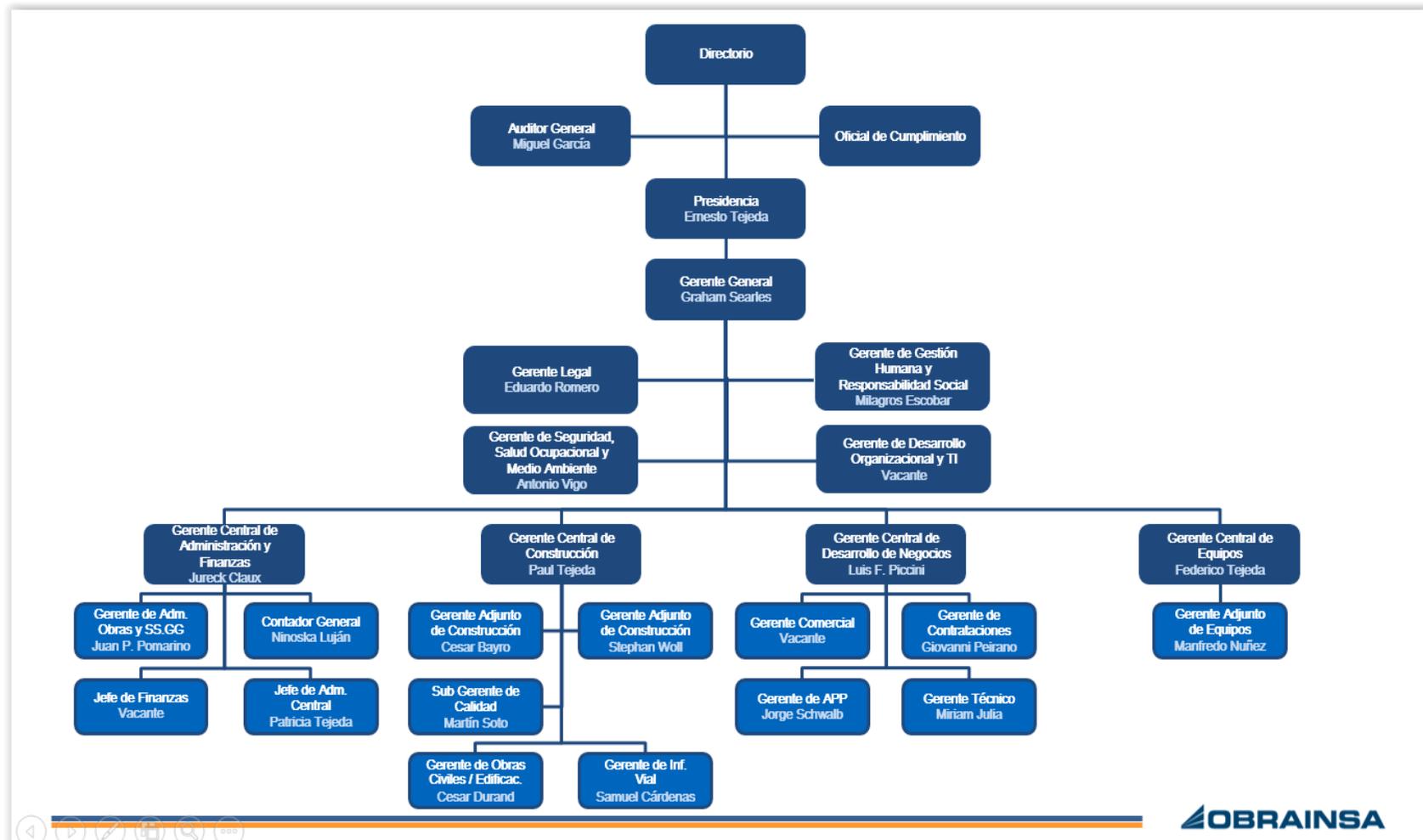


Figura 5: Organigrama General a detalle.

Fuente: “Boletín de Obras de Ingeniería S.A”, (2017).

## Gerencia de Administración y Servicios Generales

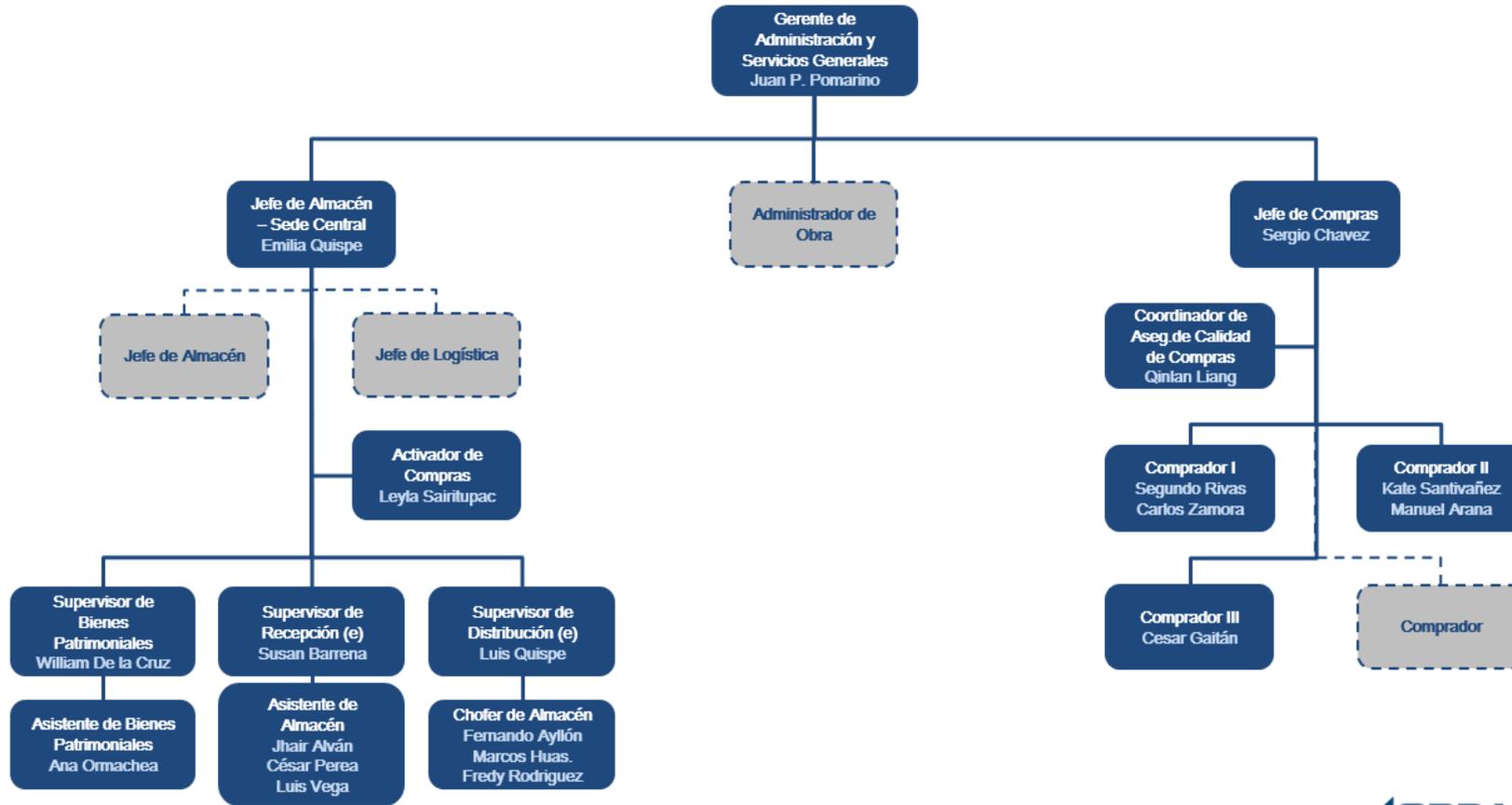


Figura 6. Organigrama de la Gerencia de Administración y Servicios Generales.

Fuente: "Boletín de Obras de Ingeniería S.A", (2017).

## Contabilidad

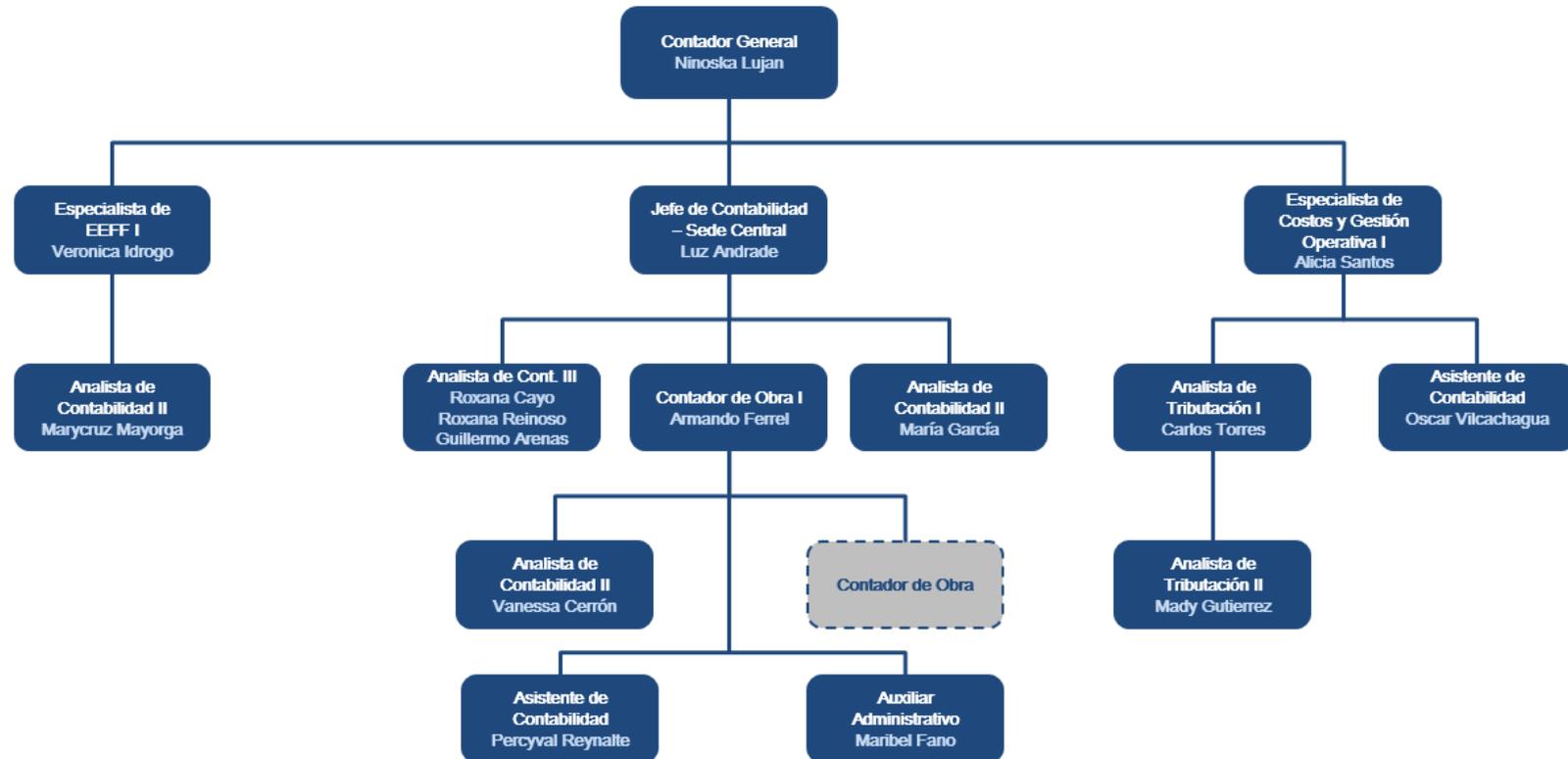


Figura 7: Organigrama de Contabilidad.  
Fuente: "Boletín de Obras de Ingeniería S.A", (2017).

## Finanzas

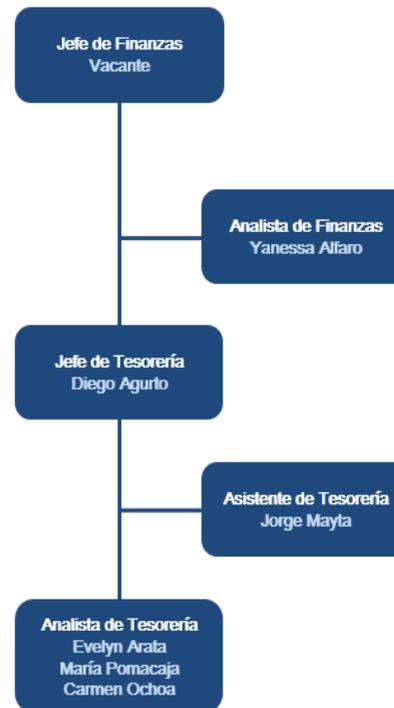


Figura 8: Organigrama de Finanzas.  
Fuente: "Boletín de Obras de Ingeniería S. A", (2017).

## Administración Central

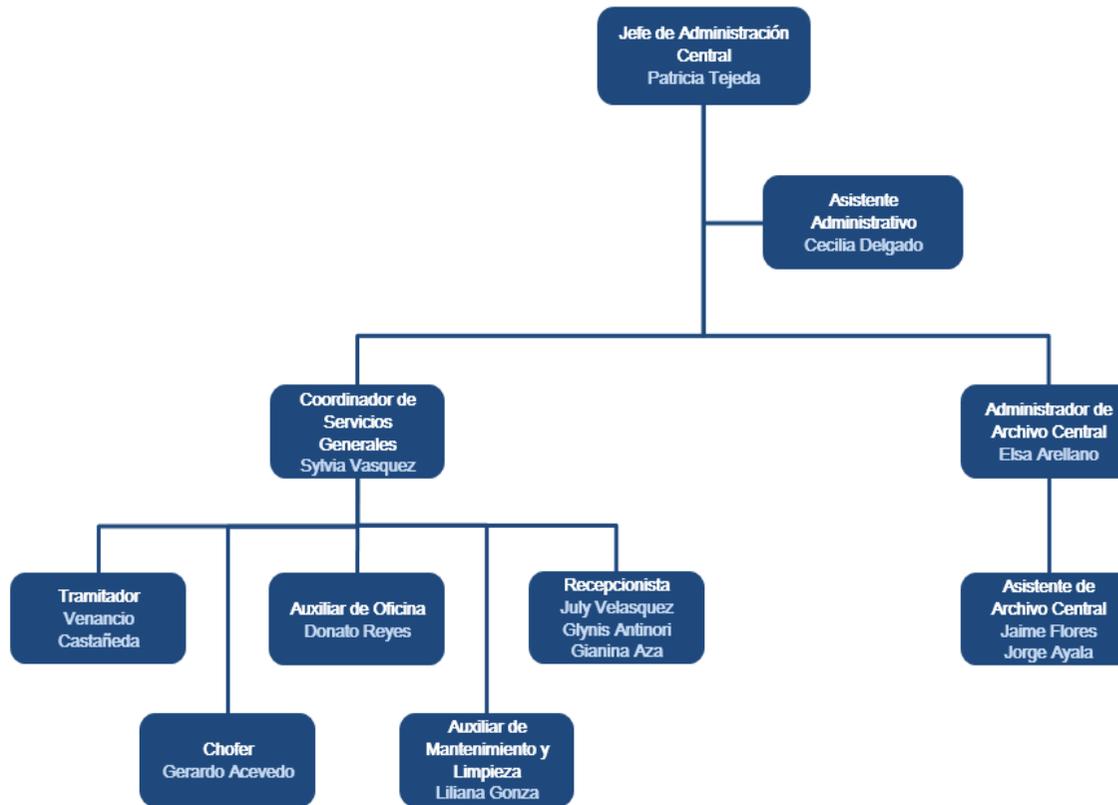


Figura 9: Organigrama de Administración Central.  
Fuente: "Boletín de Obras de Ingeniería S. A", (2017).

### 3.1.6.2. CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL DE LA GERENCIA CENTRAL DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

N°	PUESTO	CATEGORIA OCUPACIONAL	N° PUESTOS
1	Gerente	Profesional	1
2	Secretaria	Auxiliar	1
	<b>GERENTE DE ADMINISTRACION DE OBRAS Y SERVICIOS GENERALES</b>		
3	Gerente	Gerente General	1
4	Administrador de Obra	Profesional	-
	<b>DEPARTAMENTO DE ALMACEN</b>		
5	Jefe de Almacén – Sede Central	JEFE	1
6	Activador de Compras	Profesional	1
7	Supervisor de Bienes Patrimoniales	JEFE	1
8	Asistente de Bienes Patrimoniales	Profesional	1
9	Supervisor de Recepción	JEFE	1
10	Asistente de Almacén	Profesional	3
11	Supervisor de Distribución	JEFE	1
12	Chofer de Almacén	Auxiliar	3
	<b>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>		
13	Jefe de Compras	Profesional	1
14	Coordinador de Aseg.de Calidad de Compras	Profesional	1
15	Comprador I	Profesional	2
16	Comprador II	Profesional	2
17	Comprador III	Profesional	1
18	Comprador de Obra	Profesional	-
	<b>CONTABILIDAD</b>		
19	Contador General	JEFE	1
20	Especialista de EEFF I	Profesional	1
21	Analista de Contabilidad II	Profesional	1
22	Jefe de Contabilidad – Sede Central	JEFE	1

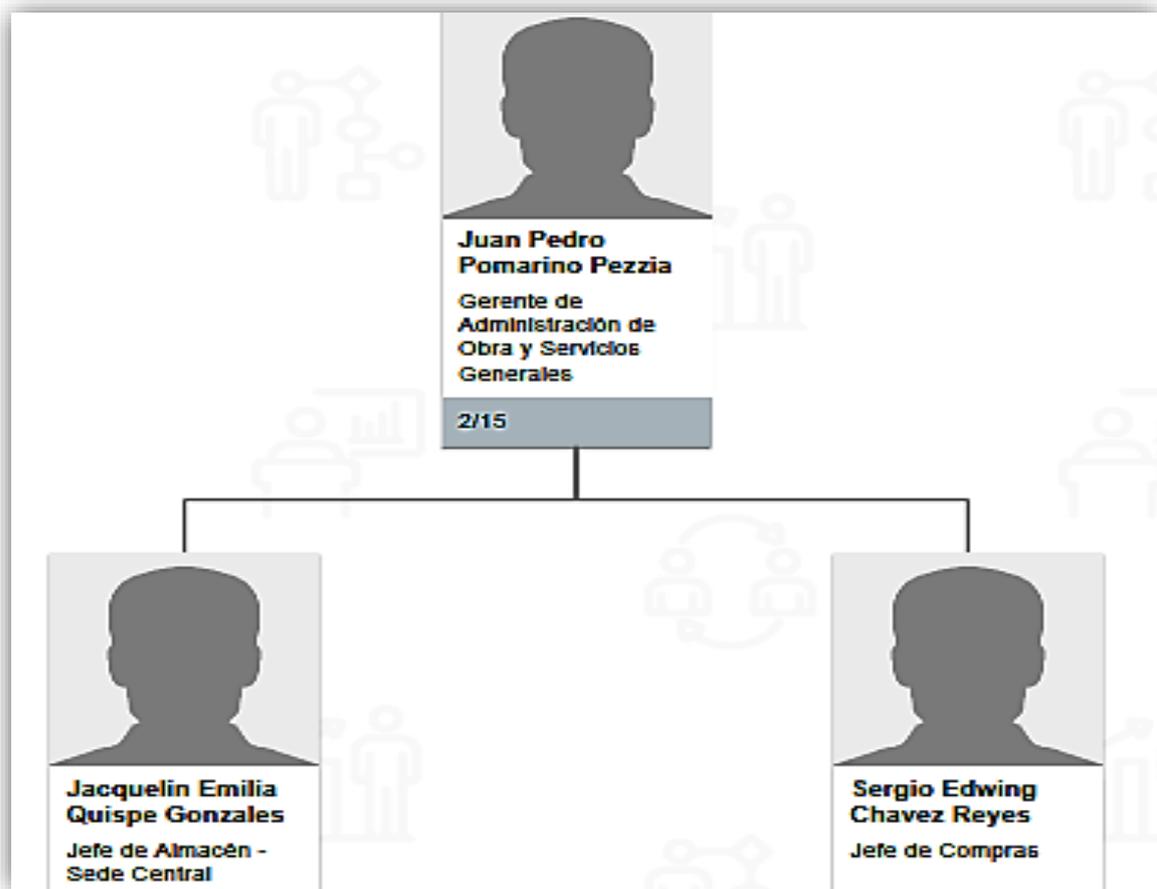
23	Analista de Cont. III	Profesional	3
24	Contador de Obra I	Profesional	1
25	Analista de Contabilidad II	Profesional	1
26	Asistente de Contabilidad	Profesional	1
27	Auxiliar Administrativo	Profesional	1
28	Contador de Obra	Profesional	-
29	Analista de Contabilidad II	Profesional	1
30	Especialista de Costos y Gestión Operativa I	Profesional	1
31	Analista de Tributación I	Profesional	1
32	Analista de Tributación II	Profesional	1
33	Asistente de Contabilidad	Profesional	1
	<b>FINANZAS</b>		
34	Jefe de Finanzas	JEFE	1
35	Analista de Finanzas	Profesional	1
36	Jefe de Tesorería	JEFE	1
37	Asistente de Tesorería	Profesional	1
	<b>Administración Central</b>		
38	Jefe de Administración Central	JEFE	1
39	Asistente Administrativo	Profesional	1
40	Coordinador de Servicios Generales	Profesional	1
41	Tramitador	Auxiliar	1
42	Auxiliar de Oficina	Auxiliar	1
43	Recepcionista	Auxiliar	3
44	Chofer	Auxiliar	1
45	Auxiliar de Mantenimiento y Limpieza	Auxiliar	1
46	Administrador de Archivo Central	Profesional	1
47	Asistente de Archivo Central	Profesional	2
			55

NOTA: Cuadro de Asignación de Personal de la Gerencia Central de Administración y Finanzas.

Fuente: "Boletín de Obras de Ingeniería S.A", (2017).

En ese sentido, empezare describiendo al grupo de personas que forman parte del almacén, que a su vez se encuentran dentro de la Gerencia de Administración y Servicios Generales:

- Juan Pomarino Pezzia, Gerente de Administración de Obra y Servicios Generales.
- Emilia Quispe Gonzales, Jefe de Almacén - Sede Central
- Sergio Chávez Reyes, Jefe de Compras



*Figura 10: Gerencia de Administración de Obra y Servicios Generales.*

*Fuente: "Boletín de Obras de Ingeniería S.A", (2017).*

Será el almacén el área donde me apoyaré para determinar la influencia entre estas variables. En esta área trabajan 12 personas arduamente para garantizar el plan de abastecimiento, almacenamiento y distribución, logrando el abasto suficiente de los productos estratégicos, así como el adecuado manejo y custodia de repuestos, materiales de laboratorio, muebles y enseres. Verificando el correcto uso de las solicitudes internas de

compra, buscando reducir el stock y eliminando las compras innecesarias. Recepcionando los materiales y distribuyéndolo a cada proyecto de acuerdo a sus necesidades. Así como también administrar el registro o maestra de artículos que manejan los diferentes almacenes en cada proyecto.

Tabla 2 : Integrantes del Área de Almacén

APellidos y Nombres	Puesto de Trabajo
QUISPE GONZALES, EMILIA	JEFE DE ALMACEN
DE LA CRUZ FERNANDEZ, WILLIAM	SUPERV. BIENES PATRIMONIALES
ORMACHEA WONG, ANA	ASIST. DE BIENES PATRIMONIALES
QUISPE CERON, LUIS	SUPERV. DE DISTRIBUCIONES
HUASASQUICHE SALAZAR, MARCOS	CHOFER DE CARRO LIVIANO
AYLLON PICHON, FERNANDO	ASISTENTE DE ALMACEN
RODRIGUEZ LAURENCIO, FREDY	ASISTENTE DE DISTRIBUCION
BARRENA BOHORQUEZ, SUSAN	SUPERV. DE RECEPCION
PEREA MANCO, CESAR	CHOFER
ALVAN CHULLI, JHAIR	ASISTENTE DE ALMACEN
VEGA DAVILA, LUIS	ASISTENTE DE ALMACEN
SAIRITUPAC MINAYA, LEYLA	ACTIVADOR DE COMPRAS

Fuente: *Elaboración Propia*



Figura 11: Equipo Almacén - Obrainsa.

Fuente: "Boletín de Obras de Ingeniería S.A" (2017).

El comportamiento del individuo depende del entorno y su campo psicológico, es por ello que tenemos que definir el entorno para la empresa y a nivel de almacén. Como empresa tenemos un impacto a través de todas nuestras acciones: desde el trabajo en conjunto con otras personas de la organización, las compras a proveedores, recepción de materiales, distribución a obras, la relación con terceros que nos brindan servicios, etc.

Siendo en primer lugar los colaboradores siendo el principal asociado en el desarrollo de la empresa:

- **Colaboradores**, son el motor de la corporación, quienes marcan la mayor ventaja y logran la diferenciación de la compañía.
- **Accionistas**, son quienes aportan al capital de la sociedad y que las acciones los afectan directamente.
- **Proveedores**, son los socios en relación a la calidad, el precio, el tiempo de entrega de los productos y servicios; para el desarrollo de nuestras acciones.
- **Aliados**, son nuestros socios en la relación comercial.
- **Clientes**, son los destinatarios y/o dueños de las obras que desarrollamos.
- **Medio Ambiente**, el espacio que cohabita con nuestras operaciones, así como el que se ve afectado por las mismas.
- **Comunidad**, son las personas que viven alrededor de los lugares donde operamos.
- **Sociedad y Gobierno**, la sociedad en general, incluyendo el Gobierno Central, así como los gobiernos locales.



*Figura 12: Grupo de Interés Obrainsa.*

*Fuente: "Boletín de Obras de Ingeniería S.A", (2017).*

El entorno para el área de almacén serían las personas con las que se relacionan al realizar las labores día a día, principalmente con los compradores que son quienes realizan las Órdenes de Compra y por la cual llegan los proveedores a entregar los materiales y repuestos. La Unidad de Negocio de equipos se encarga de administrar todo lo relacionado a maquinaria y equipos, ellos manejan un Taller Central. Finalmente, se relaciona con el área de contabilidad por el tema de las facturas asociadas en las notas de ingreso y órdenes de compra que se entrega a los proveedores. A continuación, se detalla lo anterior.

- Área de Compras: Generan la Orden de Compra de acuerdo a la Solicitud Interna de Compra.
- Proveedores: Personas que abastecen de materiales.
- UNE: Unidad de Negocio de Equipos.
- Proyectos: Almacén de los proyectos.

- Área de Contabilidad: Sede Central.

En Obrainsa son conscientes de la seguridad y salud de los colaboradores, el cuidado del medio ambiente y en ofrecer servicios de calidad, aseguran un camino hacia la sostenibilidad. Por ello, cuentan con un Sistema Integrado de Gestión certificado a nivel internacional por Bureau Veritas.

Obrainsa cuenta con un Sistema Integrado de Gestión, basada en los estándares de las normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 y el Sistema de Dirección de Proyectos.



*Figura 13: Sistema Integrado de Gestión de Obrainsa.*

*Fuente: "Boletín de Obras de Ingeniería S.A", (2017).*

### 3.2. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del trabajo de suficiencia profesional es:

Determinar la influencia del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en el área de almacén de la empresa Obras de Ingeniería S.A, año 2017, partiendo de las teorías utilizadas en el marco teórico y la realidad que se dio a diario en el almacén.

### 3.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

No existen organizaciones sin personas ni personas sin organizaciones. El ser humano, al ser de naturaleza social, vive en una relación constante con sus semejantes, no puede vivir aislado, es por ello que forman grupos para alcanzar ciertos objetivos.

#### 3.2.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Los atributos organizacionales donde se encuentran la estructura y los procesos de trabajo, estos atributos son las características propias de la organización e influyen en el comportamiento de los grupos.

##### NIVEL DE FORMALIZACIÓN

Creación de la empresa

Fue constituida el 18 de setiembre de 2000, iniciando actividades en enero de 2001.

Actualmente la empresa cuenta con cuatro unidades de negocio, que son las siguientes:

- Formatos

Formalmente constituida, por lo tanto, cuenta con un manual de organización y funciones, procedimientos, lineamientos, reglamento interno de trabajo, código de ética, guías de usuario, entre otros formatos que se deben utilizar para cada proceso. Para este trabajo solo describiré los que se relacionan con el desempeño y ejecución de tareas, son los siguientes:

Manual de Organización y Funciones (MOF), para el área de almacén:

- MOF Jefe de Almacén
- MOF Activador de Compras
- MOF Supervisor de Bienes Patrimoniales
- MOF Asistente de Bienes Patrimoniales
- MOF Supervisor de Distribución
- MOF Asistente de Almacén
- MOF Supervisor de Recepción
- MOF Chofer de Almacén

Lineamientos, para el área de almacén:

- Gestión de Compras
- Gestión de Inventario
- Atención de Servicios brindados por Almacén Central

Procedimientos, para el área de almacén:

- Procedimiento de Compras Locales
- Procedimiento de Consignación de materiales e Insumos
- Procedimiento de Recepción de Bienes y Servicios
- Procedimiento de Actualización de Maestra de Artículos
- Procedimiento de Toma de Inventario Físico
- Procedimiento de Distribución y Transporte de bienes
- Procedimiento de Despacho de Materiales
- Procedimiento de Toma de Inventario de Activo Fijo

La empresa cuenta con un mapa de procesos general, que inicia con la oportunidad comercial que se logra adquirir con la Gestión de oportunidades comerciales, identificamos las necesidades, brindamos soluciones y finalmente se realiza la gestión del proyecto, culminando con la entrega de proyecto. En el área de Logística, tenemos nuestro proceso de abastecimiento; almacén tiene participación al inicio, con la solicitud interna de compra que realiza un usuario de acuerdo a la necesidad que tiene en su proyecto, aquí verificamos que no exista stock de lo que solicitan y asignamos a un comprador quien gestiona la compra y genera la Orden de Compra; al final, recepcionamos la compra y se distribuye a la obra en la fecha pactada.

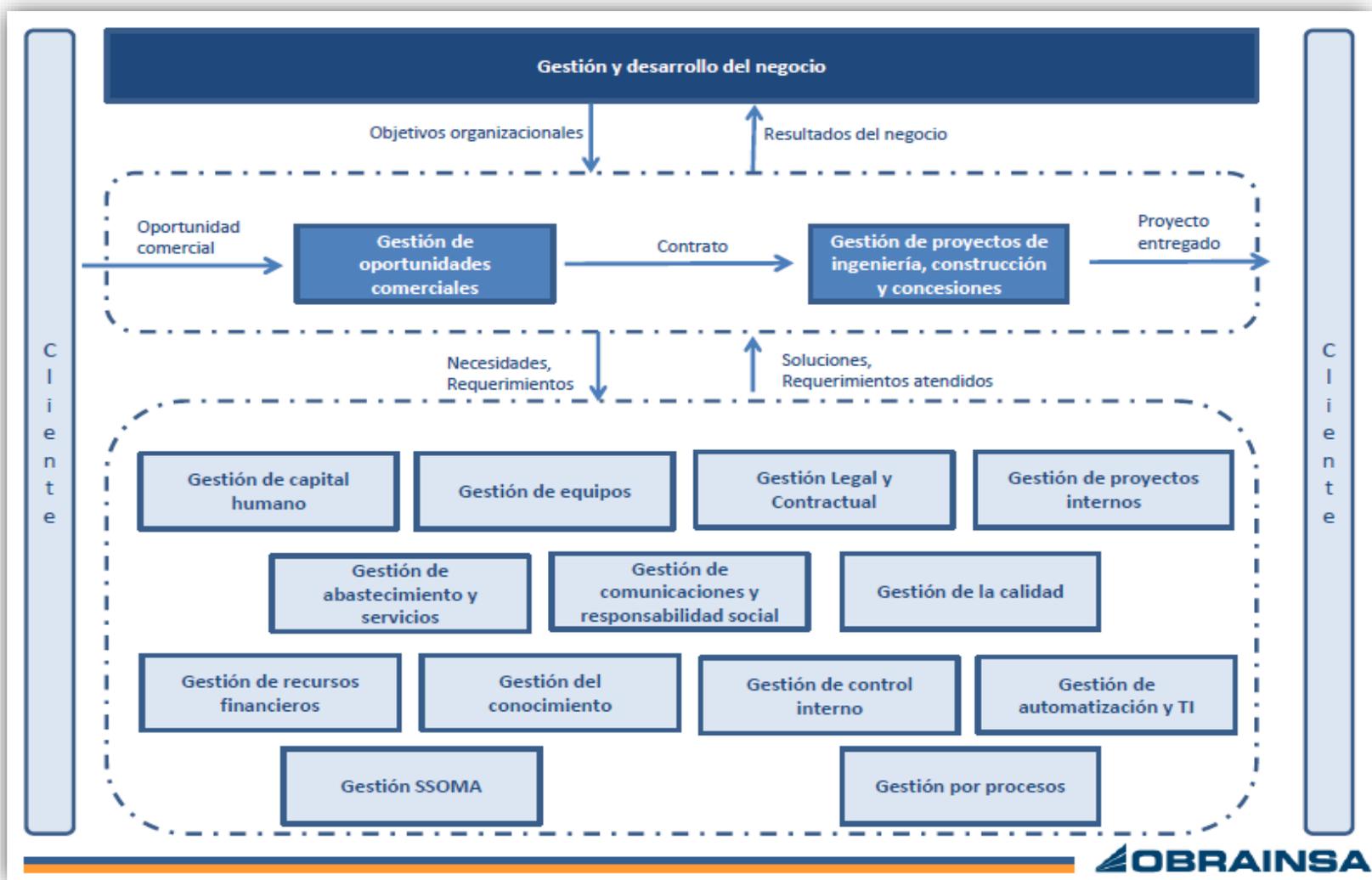


Figura 14: Mapa de Procesos de La Empresa Obrainsa.

Fuente: "Boletín de Obras de Ingeniería S.A", (2017).

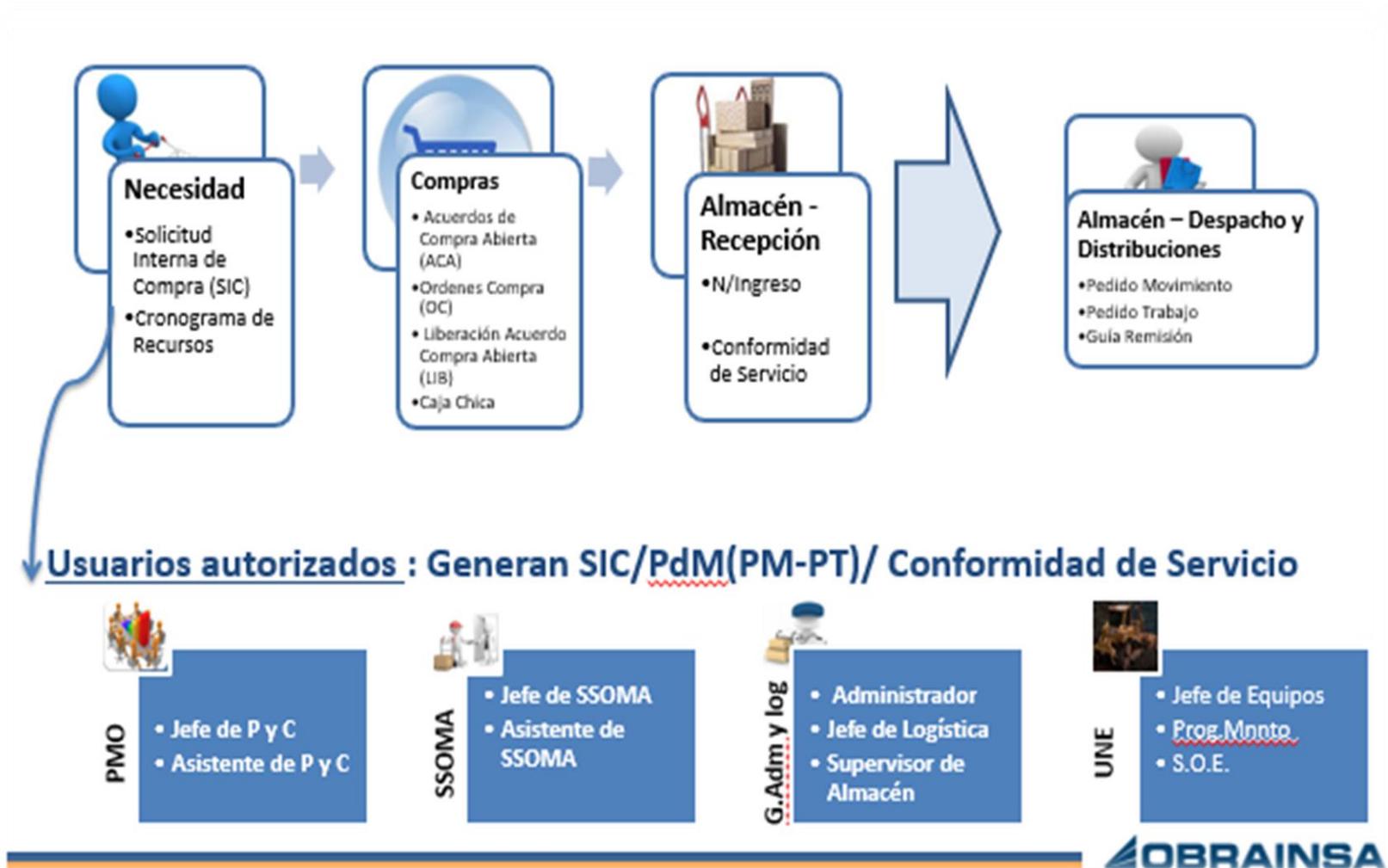


Figura 15: Mapa de Procesos del Área de Logística.  
Fuente: "Boletín de Obras de Ingeniería S.A", (2017).

- Especialización de tareas

Jefe de Almacén - Sede Central: Emilia Quispe.

Las tareas se dividen de acuerdo a cada actividad, las cuales son:

Bienes patrimoniales: Las personas que integran esta área son:

- William De la Cruz
- Ana Ormachea

Recepción: Las personas que integran esta área son:

- Susan Barrena
- César Perea
- Jhair Alvan
- Luis Vega

Distribución: Las personas que integran esta área son:

- Luis Quispe
- Marcos Huasasquiche
- Fernando Ayllón
- Fredy Rodríguez

Activador de compras: Las personas que integran esta área son:

- Leyla Sairitupac.

#### TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Según la clasificación de Likert (1968), el clima organizacional en el almacén es de tipo:

Participativo Sistema III – Consultivo, por lo siguiente:

Existe confianza con los empleados en el desarrollo de sus funciones, todos conocen los procedimientos, lineamientos y guías de usuario de acuerdo a la actividad que realizan.

Un ejemplo de confianza sería:

En julio del año 2017, la mayor parte del personal está de vacaciones, tan solo se quedaban 5 personas como mínimo por área, en este caso fueron un supervisor, el activador

y 3 asistentes de almacén. Ocurrió un incidente y el supervisor tuvo que faltar, nos comunicamos con nuestra jefa para saber cómo continuaríamos realizando las tareas y sus palabras fueron: “Confío en ustedes, continúen con normalidad. Puedes hacerte cargo.”

La comunicación en este tipo es de forma descendente, pues la información viene de parte de la jefatura y siempre es oportuna, objetiva y específica. Gracias a la información brindada, cuando se dio algún caso de emergencia, permitió tomar decisiones no a nivel de toda el área, pero si según la actividad que realizan. La jefatura siempre se preocupó de motivar y festejar cuando los trabajadores realizan el trabajo a diario, no necesariamente cuando el trabajo fue excelente, sino el día a día, siempre usan palabras motivadoras como: “¡Excelente! ¡Buen trabajo! ¡Muy Bien!”.

#### DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a todas las dimensiones del clima organizacional, empezaré describiendo alguna de ellas para finalmente poder determinar el clima organizacional de acuerdo a mi perspectiva:

- El liderazgo en el almacén, el jefe de área se considera parte del equipo, comparte con sus trabajadores momentos significativos, siempre trata a sus trabajadores como personas más que como un recurso. Tiene los objetivos claros y busca dirigir a todos para alcanzarlos. Transmite confianza, apoya y tiene los conocimientos necesarios para poder resolver alguna duda.
- La motivación en el almacén, la jefatura lo realiza de forma constante, ya sea con palabras de aliento, diplomas representativos, horas extras almuerzos, etc. Entre compañeros se motivan de igual forma con palabras y frases.
- La comunicación en el almacén, la jefatura siempre informa milimétricamente de todos los acontecimientos que se dan la empresa, se encuentran ubicados en un mismo espacio y están acostumbrados a hablar en voz alta e informar sobre los acontecimientos que se dan a diario en solicitudes de compras, recepciones y distribuciones.

- La planificación en el almacén, es decir los trabajadores tienen la obligación de cumplir con los plazos establecidos, ya que los usuarios realizan sus pedidos con una fecha de necesidad, para cumplir con la ejecución de su trabajo. Salvo en los casos que se presentan emergencia, siempre buscan realizar la solución más rápida, a veces saltando los procedimientos, pero finalmente se busca regularizar en un periodo no menos a dos días.
- La responsabilidad en el almacén, puede notar que cada uno es dueño de su trabajo conoce a la perfección y se desenvuelve óptimamente, a pesar de ser el almacén central que da abasto a los distintos proyectos. Se logra ejecutar las tareas diarias no solo físicamente, sino en el sistema para que la otra parte pueda procesar sus documentos.
- Estructura en el almacén, contamos con políticas propias de la empresa, que la aplicamos en el área y siempre buscamos cumplir con ello. Nuestra estructura se da por áreas, es decir activador, recepción y distribución, cada área tiene tareas específicas, las tareas están estructuradas de forma que se cumpla la cadena del proceso para entregar finalmente el producto, en este caso nuestro objetivo es cumplir con la entrega de la mercadería en el lugar y la hora establecida.
- Apoyo en el almacén, aquí tenemos un criterio todos conocemos los procesos de cada área, es decir siempre podemos apoyarnos en caso tengamos recarga de trabajo. Por ejemplo: Cuando hay demasiados proveedores y los recepcionistas no se dan abasto, cualquiera de nosotros podemos apoyar procesando los documentos.

### 3.2.1.2. DESEMPEÑO LABORAL

Según Chiavenato (2015), explica que el desempeño es la forma como las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones:

En el área de almacén, la función principal es ser el soporte, es decir el sostén para los almacenes de cada proyecto. Del almacén depende que ellos puedan abastecer los requerimientos solicitados, las actividades que se realizan parte del activador, bienes patrimoniales, recepción y distribución.

Al ingresar a la empresa todos pasan por una inducción general que se realiza la primera semana, donde aprenden las tareas de cada actividad y durante esa semana apoyan a cada área, es por ello que todos conocen los procesos y todos pueden apoyar los días que exista sobrecarga de trabajo.

Por ejemplo:

- Los días lunes, miércoles y viernes en donde llega la mayor cantidad de proveedores y muchas veces no se dan abasto los receptionistas, cualquier otro trabajador puede apoyar en los procesos del sistema.
- Cuando ocurren las emergencias de los proyectos y necesitan los repuestos para poder reparar los equipos, a veces piden 100 o 200 repuestos, todos apoyan al realizar el picking y lo procesos en el sistema.
- Para la atención del taller Central cuando existe emergencias también se apoya procesando los documentos o generando los formatos.

#### *ACTIVIDADES Y FUNCIONES*

Las actividades y funciones que se ejecutan en almacén son las siguientes:

##### a) Bienes patrimoniales

Se encargan de supervisar y realizar el seguimiento sobre la ubicación de los activos fijos de la empresa, supervisar el mantenimiento adecuado de los mismos, realizar el seguimiento de la operatividad de los bienes patrimoniales, con la intención de garantizar un óptimo servicio de uso, registrar los bienes patrimoniales en el sistema, recibir los activos

patrimoniales en el caso de cese de personal o cierre de obra, generar las guías de remisión para los despachos a obra o movimientos en general de los bienes y herramientas de la empresa, realizar la verificación física vía sistema de los bienes patrimoniales en Lima y en las obras, en coordinación con el Jefe de Logística de las obras, o quien haga sus veces.

Las personas que integran esta actividad son:

- William De la Cruz
- Ana Ormachea

#### b) Recepción

Coordinar las transferencias de materiales, repuestos y equipos con los supervisores de Almacén de obra; hacer seguimiento a la atención de los requerimientos de las diferentes áreas, verificar el buen estado de los materiales, repuestos y/o equipos recepcionados; realizar inventarios físicos en almacén y otros depósitos que estén a su cargo para garantizar la integridad de la información respecto a los saldos; generar notas de recepción por cada transferencia recibida al cierre de obra, etiquetar y re-etiquetar los artículos recibidos con su código respectivo al cierre.

Las personas que integran esta actividad son:

- Susan Barrena
- César Perea
- Jhair Alvan
- Luis Vega

#### c) Distribución

Supervisar el embalaje de los materiales, repuestos y equipos a enviar a obras, revisar la carga en las unidades de transporte; gestionar el servicio de fletes, generar notas de salida y transferencia de los artículos que se encuentran en el Almacén Central para atender los requerimientos de obra o en Lima; hacer seguimiento al transporte de los materiales, equipos, hasta asegurar la llegada a su destino, clasificar los materiales, repuestos, y/o equipos según

lugar de envío; identificar las características de los productos embalados (cantidad, peso, volumen, etc.) para la contratación del transporte adecuado; generar las guías de remisión, cumpliendo los dispositivos legales y reglamentos internos.

Las personas que integran esta actividad son:

- Luis Quispe
- Marcos Huasasquiche
- Fernando Ayllón
- Fredy Rodríguez

d) Activador de compras

Hacer el seguimiento en la atención de las órdenes de compra generadas por los compradores, asegurando que se cumplan con la atención de los materiales a adquirir en cantidad y tiempo solicitado; monitorear el progreso de los proveedores en sus planes de entrega de materiales y cumplimiento de servicios; plantear y ejecutar acciones que minimicen o eliminen el retraso de los proveedores en sus fechas de entrega comprometidas; elaborar reportes de seguimiento para clientes internos con el estatus de sus órdenes de compra en atención de sus pedidos, otras relacionadas al área de compras.

Las personas que integran esta área son:

- Leyla Sairitupac

### *OBLIGACIONES*

Las obligaciones que se deben cumplir en el almacén:

- Es que todos los procesos que realizan físicamente deben procesarse en el sistema y hacerle seguimiento hasta cerrar el proceso, de forma que no perjudiquemos el siguiente proceso, es decir el día a día se empieza de cero.
- Cuidar por el uso y buen estado de los materiales, mobiliario y equipos de cómputo, entre otros asignados a su puesto.

- Cumplir cabalmente y proponer mejoras a las políticas, normas, directivas y procedimientos competentes a su área y la empresa.
- Proponer e implementar acciones de mejora en el puesto, área y la empresa.
- Cumplir con los instructivos y reglamento de SSOMA de la organización.
- Preparar informes específicos que se le soliciten en forma certera, oportuna y validada.

### *CAPACITACIONES Y RETROALIMENTACIÓN*

Los trabajadores deben ser calificados y para llegar a esto se realizan evaluaciones que tienen como propósito tomar decisiones, identificar las capacitaciones que necesitan y con esto poder retroalimentarlos. Esto permitirá determinar en qué actividad se está fallando y que se necesita mejorar.

#### a) Capacitaciones

El desarrollo y formación de los colaboradores es un factor que la organización se toma muy en serio. De acuerdo al boletín informativo que envían por correo, a nivel de empresa tenemos 20,750 horas de capacitación que se desarrollaron durante el año 2017, las cuales fueron distribuidas a todo el personal de nuestra organización.

Contamos con una plataforma Taleo Learn, una plataforma de lectura y videos que permitirá capacitar y entrenar a todos los trabajadores que se encuentren en distintas partes del territorio de manera virtual. En total, fueron 121 cursos de capacitación que contemplaron una inversión de más S/. 330 mil. Algunos de los cursos impartidos fueron:

- Taller de Comunicación Efectiva
- Talleres de Liderazgo
- Taller de Trabajo en Equipo
- Taller de Servicio al Cliente
- Taller de Integración
- Taller de Oratoria
- Taller de presentaciones efectivas de Inducción General

- Taller de presentaciones efectivas/Código de ética – Gestión Humana
- Curso de Formación de Auditores Internos
- Cursos Virtuales de SSOMA obligatorios

Además, las capacitaciones también incluyeron programas de larga duración como

b) Diplomados:

- Business Intelligence
- Gestión de Contratos
- Gestión de Compras y Adquisiciones
- Finanzas para no Especialistas
- Desarrollo de Habilidades Directivas y Liderazgo

En el área de almacén, realizaron los siguientes talleres y cursos en el año 2017:

- Taller de Comunicación Efectiva
- Talleres de Liderazgo
- Taller de Trabajo en Equipo
- Taller de Servicio al Cliente
- Taller de Integración
- Cursos Virtuales de SSOMA obligatorios



*Figura 16: Capacitación curso de extintores.*

*Fuente: "Boletín de Obras de Ingeniería S.A", (2017).*

Como almacén hemos cumplido todos estos talleres, pero también recibimos capacitaciones por parte de nuestra área como:

Para cada categoría de gestión de compra (lubricantes, llantas y accesorios, grasas y aceites, repuestos, etc.) se recibe una capacitación, que es coordinada previamente con los proveedores pues ese es el acuerdo que tienen al ser un proveedor de nuestra empresa; cuando modifican los números de partes de algún material, repuesto o equipo los proveedores están en la obligación de capacitarnos con los nuevos catálogos; por el área de SSOMA siempre recibimos los cursos virtuales que es brindado por RÍMAC Seguros (curso de ergonomía laboral, curso de actos y condiciones sub estándar, certificado de orden y limpieza y certificado de repuestas ante emergencias). Con el tema de Plan de abastecimiento también nos capacitan, nos dan una exposición sobre alguna modificación que exista en los procedimientos por parte del área de procesos.

- Retroalimentación

Según Gómez, Balkin y Robert (2017), “La retroalimentación es el grado en que el trabajo ofrece al empleado una información clara y directa sobre su rendimiento y sus resultados.” (p.252).

Según Gómez, Balkin y Robert (2017). los programas de retroalimentación de los empleados están diseñados para mejorar las comunicaciones, al dar a los empleados voz en los procesos de toma de decisiones y de formulación de políticas, garantizándoles un procedimiento justo ante cualquier queja que formulen con respecto a las decisiones que tomen los directivos. Dos de los programas que el departamento de RRHH puede poner en marcha para pedir la retroalimentación de los empleados, los cuales son: las encuestas de actitud de los empleados y los procedimientos de apelación (p.532).

Según Gómez, Balkin y Robert (2017), los empleados que reciben con frecuencia una retroalimentación sobre los progresos que están teniendo para alcanzar sus objetivos pueden tener un mayor grado de motivación y de rendimiento que los empleados que no reciben esa información o la reciben con poca frecuencia (p.73).

Como área de almacén realizan esporádicamente conversatorios, donde se espera que cada trabajador realice una observación sobre algún acontecimiento que se dio y proponga una mejora. Permite mantener informados a todos los trabajadores sobre los aspectos que deben de mejorar y que cosas puede implementarse en los procesos.

### *EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO*

Según Gómez, Balkin y Robert (2017), la “Evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización”.

#### a) La identificación

Significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Una identificación racional y defendible legalmente exige que el sistema de medición parta del análisis del puesto de trabajo. El sistema de evaluación, por tanto, debería centrarse en el rendimiento que afecta al éxito de la organización en lugar de en características irrelevantes para el rendimiento, tales como la raza, la edad o el sexo.

#### b) La medición

Punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización. Es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables.

#### c) La gestión

Es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior (p.259).

La empresa cuenta con un espacio virtual Taleo Performance, la cual es una herramienta que se utiliza para medir el desempeño organizacional y, con ello, estar alineados a través de objetivos claros que puedan ser evaluados dentro de un proceso formal y de ejecución periódica.

En el área de almacén la evaluación de desempeño la realiza cada supervisor. Esta evaluación la realizan mensual y se entrega al área de Gestión Humana. Se utiliza un formato, el cual lo realiza el área de procesos. Se divide en:

1. Competencias: Pertenencia organizacional, trabajo en equipo, prevención de riesgos, orientación a resultados, comunicación, pensamiento analítico, iniciativa.
2. Objetivos.
3. Conocimientos necesarios para poder desempeñar las funciones del puesto: Fortalezas, Conocimientos técnicos, aspectos a mejorar, capacitaciones a realizar.
4. Resumen de la Evaluación de Desempeño. Comentarios generales del colaborador y del jefe inmediato.
5. Conformidad.

Nuestro formato de evaluación de desempeño tiene la autoevaluación y evaluación del jefe. El proceso es como sigue:

- Le entregan el formato en blanco donde primero inicia el supervisor llenando sus datos y los objetivos de acuerdo a las tareas que realiza el trabajador a su cargo.
- Luego devuelve el formato al trabajador donde llenará sus datos y realizará su autoevaluación, responderá con una calificación de nivel 1 al 5, las competencias, objetivos y finalmente escribe un comentario general y su firma.
- Luego el supervisor debe completar la evaluación de competencias, objetivos, conocimientos técnicos y finalmente dará su comentario.

### **3.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

#### **3.3.1. OBJETIVO ESPECIFICO 1**

Determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores en el área de almacén de la empresa Obras de Ingeniería S.A, año 2017.

##### **3.3.1.1. MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD**

Empezare definiendo la motivación en los trabajadores y luego explicare la relación que guarda con la productividad.

Según Robbins y Judge (2016), la motivación son los procesos que influyen en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza el trabajador para alcanzar ciertos objetivos.

En el almacén los trabajadores laboran con gran intensidad, pues el esfuerzo y disciplina que le ponen a sus actividades es notorio, dado que abastecen los almacenes de once proyectos. Aproximadamente a la semana, los proyectos envían uno o dos camiones con bienes patrimoniales; además, el área de recepción recibe 32 proveedores, el área de distribución contrata 6 transportes para enviar los materiales y repuestos a las obras, muy aparte de los envíos por agencia que son 3 envíos por día. El activador genera por semana 100 códigos en la maestra de artículos, asigna 200 solicitudes internas de trabajo verificando el stock y generando las transferencias solicitadas por proyectos a diario. Trabajan hacia una misma dirección alcanzar el objetivo institucional que es mejorar la satisfacción del cliente y mejorar el desempeño para la gestión de proyectos, los almacenes de cada obra y las áreas con las que nos relacionamos. Finalmente, el esfuerzo que se realiza es a diario, como lo mencione el día se inicia de cero y terminamos sin pendientes por procesar. El comportamiento de cada individuo tiene diferente motivo y esto parte de una necesidad que busca cubrir y que puede ser interna o externa

Según Robbins y Judge (2013), existen diversas teorías sobre la motivación, que consiste en explicar las diferentes necesidades. Al respecto, describiré como satisface la

empresa las distintas necesidades. La teoría de la motivación más conocida es la de Maslow, quien planteo que cada ser humano tiene las siguientes necesidades:

1. *Fisiológicas.* Aquí están las necesidades básicas para la supervivencia. En el almacén tenemos nuestro propio comedor, dispensador de agua (fría, caliente y al tiempo), refrigeradora, horno microondas y utensilios de cocina; para el descanso no tenemos un área determinada, pero usamos el comedor y para dormir las personas que no tiene estadía o vienen de provincia contamos con un espacio denominado “La Cuadra”, este espacio lo brinda la empresa cuenta con cama, velador y televisión para el descanso. En los servicios básicos contamos con todos los utensilios necesarios para los servicios higiénicos (papel, jabón líquido y agua).
2. *Seguridad.* Por ser una constructora, la empresa tiene como prioridad preservar la seguridad de los trabajadores, con el fin de que desarrollemos nuestras labores de manera óptima y eficiente. Es por esto que en cada una de las unidades contamos con tres responsables de seguridad. Pero, además, contamos con un Comité Central de Seguridad que se encarga de analizar y evaluar el avance de los objetivos y metas establecidas en el programa anual de seguridad y salud en el trabajo para identificar las causas de los accidentes y analizar estadísticas de seguridad emitiendo las recomendaciones pertinentes y evaluando el cumplimiento del programa. En el almacén los responsables por la seguridad son: William De la Cruz, Luis Verá y Luis Quispe. Para nuestra seguridad nos entregan los equipos de protección de personal (EPP) de acuerdo a las labores a realizar, también nos brindan charlas sobre seguridad y salud ocupacional a diario al iniciar las labores.
3. *Sociales.* La empresa realiza una reunión de integración al año, entre los meses de noviembre y diciembre; las distintas gerencias y proyectos se unen para pasar un momento grato entre compañeros. Estas reuniones la realizan para celebrar el esfuerzo durante todo el año logrando las metas alcanzadas, en estas celebraciones se premia a los colaboradores distinguidos. Como el área de

almacén también tenemos nuestra reunión de integración al año con nuestro gerente Juan Pedro Pomarino, donde hacemos el intercambio de regalo para celebrar la Navidad.



*Figura 17: Integración Equipo almacén.*

*Fuente: Elaboración propia.*



*Figura 18: Reunión de Integración Obrainsa.*

*Fuente: Elaboración propia.*

4. *Estima*. Se refiere al reconocimiento y la atención, en la reunión de integración se celebra al colaborador que brilla, guía, apoya y tiene buen desempeño la “Estrella OBRAINSA”, estos colaboradores son elegidos por votación de los propios colaboradores. En el área de almacén el Sr. César Perea fue la estrella Obrainsa, realizamos como área un almuerzo y desayuno, para celebrar a los cumpleaños, tratando así de pasar un rato ameno.



*Figura 19: Estrella Obrainsa.*

*Fuente: Elaboración propia.*

5. *Autorrealización*. Comprende la motivación para el individuo a emplear su propio potencial y desarrollarse en su vida. En la empresa buscan desarrollar el potencial de los trabajadores brindando cursos, capacitaciones y talleres, relacionados al trabajo que realizan, es así como permiten los ascensos. La empresa cuenta con practicantes de distintas universidades e institutos, culminando sus prácticas pueden formar parte de la empresa, ya sea en la Sede Central o Proyectos. En el almacén, me permitieron desarrollarme profesionalmente ya que inicié como practicante pre profesional cuando estudiaba en la universidad, luego pase a practicante profesional y pues actualmente estoy en planilla como Activador de Compras, siempre me apoyaron con los temas de

estudio a desarrollarme y seguir aprendieron, y siempre me dieron la oportunidad de mejorar.

La empresa les permite tener una posibilidad de ascenso basándonos en las evaluaciones de desempeño, que se basa en las habilidades personales y desarrollo de objetivos. Por ellos los factores motivacionales son los más importantes para el desarrollo de la productividad.

De acuerdo al blog *Finanzas e inversión* existen distintas formas de motivar a los empleados; las explicare conforme el área de almacén que busca satisfacerlas, por ejemplo:

1. *Flexibilidad en el horario.* Por ejemplo reducir el horario de comida para adelantar la hora de salida o trabajar más durante la semana, para poder tener el día viernes por la tarde libre. De esta forma se aumentaría la calidad de vida de los trabajadores y mejora la conciliación personal, laboral y familiar.
2. *Elección de días libres y vacaciones.* Esto es positivo porque permite que los empleados puedan seleccionar sus vacaciones para su conveniencia como festividades, facilita la conciliación laboral y familiar. Establecer un equilibrio entre el trabajo y el ocio es esencial para crear un ambiente laboral positivo.
3. *Reconocer los logros.* La jefatura siempre tiene palabras motivadores o expresiones que nos motivan a seguir realizando bien nuestras labores, algunas palabras que utiliza son “Excelente! Vamos! Sigue así!”.
4. *Buen ambiente.* Tenemos un ambiente de transparencia y confianza.
5. *Interés por su vida.* La jefatura siempre se preocupa por nosotros, además conversa y pregunta como vamos a nivel personal.

Según Robbins y Judge (2013), mencionan que la productividad es el resultado de trabajo en un periodo de tiempo, pero si lo entendemos así nos estaríamos fijando en la totalidad del resultado durante el tiempo de trabajo y no en los actores que desarrollan las actividades, pues aquí está el factor más importante son los trabajadores.

Los actores del área de almacén son 12 personas que trabajamos arduamente para garantizar el plan de abastecimiento, almacenamiento y distribución, logrando el abasto

suficiente de los productos estratégicos, pues abastecemos once almacenes de obras y ser el almacén de Sede Central involucra una serie de esfuerzos que realizamos a diario. Cada actor tiene necesidades que la empresa cubre satisfactoriamente, como ya mencioné líneas arriba.

El producto del trabajo debe ser útil por lo tanto estamos hablando de calidad en un periodo de tiempo. El tener resultados implica trazarse objetivos y que el producto del trabajo sea excelente, entendiendo así que no importa las horas que estén en el trabajo, sino la utilidad del tiempo como resultado.

El horario de trabajo es de 8:00 am – 5:30 pm durante este periodo de tiempo se desarrollan las tareas de forma planificada, pues como área tenemos tareas del día a día, pero existen también informes o procesos que deben cumplirse, es por ello que tratamos de hacer un trabajo de calidad y excelente para evitar re-trabajos, logrando así aprovechar al máximo el tiempo. Cuando se dan los casos en los que nos quedamos un poco más de tiempo se realizan procesos extras que dan valor a nuestras actividades, pero por lo general se busca sacarles el mayor provecho a las horas de trabajo.

Como ejemplo pondría mi cargo, dado que me desempeño como Activador de compras y durante el día tengo que realizar las asignaciones de compras; descargar el stock en mano actualizado para enviar a los proyectos, revisar el sysaid para crear los códigos de la maestra de artículos; revisar la atención de las solicitudes internas de compra; actualizar la maestra de artículos; coordinar la entrega de las órdenes de compra con almacén; realizar las transferencias del stock cuando están relacionados con solicitudes internas de compra. El fin de esto es organizarme y lograr que el trabajo se realice bien, cumpliendo las necesidades a todos los proyectos que lo soliciten.

Los objetivos justifican la existencia de la organización, finalmente sirve como estándares para evaluar la productividad.

En almacén tenemos un principal objetivo de satisfacer las necesidades de los proyectos y, a nivel personal y como empleado, una serie de objetivos que define en nuestro formato de evaluación de desempeño.

De acuerdo a la teoría de las contingencias, la motivación que está relacionada con producir tiene ciertas necesidades que se describen en tres factores:

Objetivos Individuales, depende de la necesidad de cada persona pudiendo incluir dinero, seguridad, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. El área de almacén busca cubrir las necesidades fisiológicas, seguridad, estima, reconocimiento y autorrealización, por lo tanto, si los trabajadores tienen ciertas necesidades están cubiertas totalmente.

El principal objetivo que tienen las personas que trabajan en almacén es el deseo de cubrir sus necesidades, pues nosotros no trabajamos por producción, pero si por resultados, es por ello que como equipo siempre buscamos cumplir todos los procesos y tareas establecidas, lo que siempre recibimos son capacitaciones que nos servirá para toda la vida y no solo para el trabajo establecido.

Basándonos en esta teoría podríamos explicar que la motivación cumple un papel importante dentro de la productividad, pues este se encarga de gobernar los comportamientos de los individuos y mientras ellos observen que agregan valor continuaran hasta alcanzar el máximo de productividad. De tal forma en almacén se mide la productividad a través de los indicadores de incidencias de recepción y distribución, que nos permite retroalimentar y corregir nuestros errores. Las personas en almacén se encuentran motivadas y prueba de ellos es cuando a pesar de tener bastante trabajo todos están contentos, animados y con energía, es porque se sienten útiles y su trabajo les permite desarrollarse profesionalmente.

Al respecto, cabe resaltar el comentario de una compañera: “Yo creo que en nuestra área existe motivación, porque siempre nuestra jefatura nos agasaja, cuando es el cumpleaños de alguien de nuestra área realizamos un compartir, nos motiva para ascender y hacer siempre nuestro trabajo más productivo.”

### 3. 3. 2. OBJETIVO ESPECIFICO 2

Determinar la influencia de la comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores en el área de almacén de la empresa Obras de Ingeniería S.A, año 2017.

### 3.3.2.1. COMUNICACIÓN Y EFICIENCIA

Empezare definiendo la comunicación en los trabajadores y luego explicare la influencia que guarda con la eficiencia.

Según Chiavenato (2015) la comunicación permite la fluidez en las tareas, por ello afirma lo siguiente: La comunicación es el proceso por el cual se transmite la información de una persona a otra, la forma de relacionarse con otras personas. Permite unir a las personas para compartir sentimientos y conocimientos.

OBRAINSA siempre busca la integración entre todos los colaboradores es por ello que cuenta con una plataforma OBRALINK que los mantiene informados de todos los acontecimientos de la empresa; cabe señalar que, en setiembre del 2014, se lanzó para mejorar la intranet corporativa. Esta ventana permite entablar lazos de confianza entre todos los colaboradores, así como conocer más a fondo nuestra organización y la labor que desempeña cada área.



Figura 20: Plataforma Obra link. Fuente: "Boletín de Obras de Ingeniería S.A", (2017).

Los medios que utilizamos para comunicarnos con las personas que integran las diferentes áreas son:

- *Link*: es como un messenger que nos permite intercambiar información, con las distintas áreas de la empresa, transmitir información, hacer consultas, comunicar

sobre algún tema y comunicarnos en obras donde no existe buena señal para teléfonos.

- *Anexos:* Cada área cuenta con anexos en las distintas actividades que realizan, almacén tiene 5 anexos, que se distribuyen así: Activador, Jefatura, Recepción, Bienes Patrimoniales y Distribuciones.
- *Teléfono Celular:* Los brinda la empresa a través de un cargo, los trabajadores en donde su MOF indica coordinar con distintas áreas, tienen la necesidad de tener un RPM.

La comunicación tiene ciertas funciones, detallaré cómo se desarrolla en el área de almacén.

#### FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

De acuerdo a Robbins y Judge (2016) nos dice que son cuatro:

- *Control*

Los autores explican que esta función tiene la importancia de acuerdo a la jerarquía del puesto al transmitir información, es por ello que, como almacén en primera instancia, toda información relevante se comunica a la jefatura. Además, existe una comunicación fluida entre el jefe y los trabajadores, pues mantenemos la información en línea, nos encontramos en un mismo ambiente y eso nos permite consultar y comunicar primero a nuestra jefatura cualquier tema relevante. Por otra parte, nos habla de cumplir ciertos objetivos y políticas de la empresa.

Como principales Ítems de nuestra política:

- Lograr la satisfacción de nuestros clientes basándonos en la experiencia y conocimiento de nuestros colaboradores.
- Trabajar en equipo con personal comprometido con los objetivos de la organización garantizando su participación y consulta, y la de sus representantes.
- Promover la capacitación y desarrollo de nuestros colaboradores en materia de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.

Como principales objetivos tenemos:

- Implementar y mantener el sistema de gestión de calidad en los proyectos.
- Incrementar las Horas Hombre de capacitación a nuestro personal.
- Promover la capacitación y desarrollo de nuestros colaboradores.

De acuerdo al Código de Ética la empresa asume el compromiso de cumplir con sus objetivos y políticas, trabajando de forma responsable y comprometida con altos estándares de calidad y seguridad. Valoran el trabajo en equipo como mecanismo para lograr metas y fomentar la cooperación entre las áreas, compartiendo los conocimientos entre los colaboradores. Nos comprometemos a trabajar con orden y eficiencia, respetando los espacios y horarios establecidos por la organización, no usando los mismos para actividades personales. Velamos por el adecuado uso de los activos y las herramientas que nos brinda la organización para lograr el mejor desempeño de nuestras funciones.

- *Motivación*

En el almacén siempre existe retroalimentación con los desayunos esporádicos, conversamos y compartimos nuestras ideas, por parte de la jefatura siempre usan palabras motivadoras como “¡Excelente! ¡Bien hecho! ¡Qué bien!”.

En su periódico mural que es el medio informativo, siempre se colocan los logros. En mi caso cuando saque el bachiller se puso mi diploma y el de otros compañeros cuando hicieron algunos cursos. Pequeños detalles que como personal se realiza para animar a los trabajadores.

Existen también reuniones que se dan en cualquier día de la semana antes de iniciar las labores, nos toma al menos 30 minutos para informar alguna novedad o tema de importancia para todos, como para mencionar que debemos mejorar.



*Figura 21: Desayuno de la semana en el almacén.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

- Información

Se mantienen informados a través del OBRALINK, también por los correos donde envían cualquier modificación en ciertas partes de los procedimientos, lineamientos o guías de usuario, para reuniones o capacitaciones que se darán. Cuenta con el boletín Muro-O donde se informan sobre los acontecimientos del mes.



*Figura 22: Boletín Muro Obrainsa.*

*Fuente: "Boletín de Obras de Ingeniería S.A", (2017).*

El costo que toma la empresa para las capacitaciones constantes que fueron en total 121 cursos de capacitación que contemplaron una inversión de más S/. 330 mil a nivel de empresa y máximo beneficio sería lograr el resultado esperado que las personas se vuelvan más eficientes en sus tareas. En almacén también existen capacitaciones que se realizan con la finalidad de mejorar las actividades, por ejemplo: en distribuciones el curso que llevan es sobre el transporte de materiales peligrosos; en bienes patrimoniales el curso de reactivos y densímetros nucleares. Luego de estas capacitaciones que reciben los trabajadores de almacén hacen una retroalimentación para toda el área de forma que el conocimiento sea compartido, aquí tenemos participación de la comunicación informativa a nivel de empresa tenemos el OBRALINK donde se encuentran todos los cursos que realizan las diversas áreas y que pueden descargarse y leer.

La eficiencia también se preocupa de los medios y procedimientos más adecuados para utilizar de forma óptima los recursos, es por ello que existen los procedimientos y lineamientos, que el área de procesos se encarga de mejorar y es por ello que existen versiones, pues conforme se realiza una corrección con la práctica se busca mejorar de forma que eliminemos tiempos muertos y re-trabajos. La modificación que se realizan se comunica e informan a través de los correos, indicando la modificatoria y que pueden descargarlo de la

plataforma, así como también a través de la jefatura siempre nos mantiene informados sobre los cambios y mejoras.

Por tanto, un colaborador es eficiente sí puede lograr mayor productividad sin exigirse al máximo, esto se busca al lograr cumplir las tareas asignadas así como superar esto y aportar en superar los objetivos asignados, es decir se busca trabajar de forma adecuada con los procedimientos minimizando los recursos que en el almacén lo manejamos en tiempo y en stock.

Basándonos en la teoría podríamos explicar que la comunicación cumple un papel importante dentro de la eficiencia, pues el hecho de transmitir la información implica cometer la menor cantidad de errores en el periodo de tiempo y superar los objetivos asignados ya que evitar realizar re-trabajos y tiempo muertos sin sacrificar la calidad del trabajo.

De tal forma en almacén la comunicación es fluida se comunican sobre los acuerdos y cambios en los procedimientos. Podemos transmitir ideas y posibles mejoras, esporádicamente se realizan reuniones de equipo para intercambiar información, cada actividad cuenta con una pizarra donde se apuntan, por ejemplo: distribuciones los despachos a obra, recepción de los proveedores y los inventarios cíclicos pendientes- Podríamos medir nuestra eficiencia al evitar re-trabajos, por ejemplo, si nuestro fin es lograr satisfacer a nuestros proyectos en el tiempo solicitado, buscamos hacerlo en el menor tiempo posible buscando cubrir sus necesidades a la totalidad, por ejemplo: Si un proyecto solicita una transferencia para una fecha determinada y luego llega la recepción de una orden de compra para el mismo proyecto que tiene otra fecha de necesidad y justo tenemos un camión para enviar repuestas a dicho proyecto, lo que se busca es que se embale todo y se envíe, de forma de minimizar recursos en tiempo y en dinero, pues ya no habría necesidad de contratar un nuevo transporte.

El trabajo se desarrolla de acuerdo a los procedimientos y ante cualquier problema podemos actuar. Las personas en almacén saben que la información debe ser comunicada siempre y prueba de ellos es que tenemos menor cantidad de incidencias y logramos nuestro objetivo utilizando la menor cantidad de recursos.

Comentario de una compañera: “En nuestra área nos comunicamos, como equipo y nos apoyamos, siempre hablamos para planear y coordinar necesitamos estar informados. Las consultas son a diario y el jefe de área nos reúne para proponer mejorar y agilizar los procesos.”

### 3.3.3. OBJETIVO ESPECIFICO 3

Determinar la influencia de la autonomía en el desempeño laboral de los trabajadores en el área de almacén de la empresa Obras de Ingeniería S.A, año 2017.

#### 3.3.3.1. AUTONOMÍA Y EFICACIA

Empezare definiendo la autonomía en los trabajadores y luego explicare la influencia que guarda con la eficacia.

De acuerdo a lo indicado por Robbins y Judge (2016), la autonomía en nuestras acciones y decisiones nos permite sentirnos responsable de nuestras labores. En ese sentido, almacén cuenta con procedimientos que nos indican como ejecutar las tareas que se deben realizar para alcanzar los objetivos de la organización. Son una serie de secuencia de pasos para completar una tarea. Nuestros procedimientos incluyen:

- El código de formato, la vigencia y la versión, ya que constantemente el área de procesos los está actualizando.
- Objetivo de los procedimientos y lineamientos.
- El alcance, es decir, como iniciar la tarea y como debería terminar.
- Los responsables, es decir los actores del procedimiento.
- Referencias, que procedimientos se tomaran en cuenta para los lineamientos.
- Definiciones de algunas palabras para poder entender el contexto.
- Desarrollo, en donde se encuentran los pasos a seguir para realizar la tarea.
- Descripción del procedimiento, aquí incluye el desarrollo y los actores.
- Registros e indicadores.

Por lo tanto, almacén al tener procedimientos deben cumplir con la forma de realizar las tareas según las actividades a realizarse, incluyendo aquí los actores y es aquí donde

quisiera dar la importancia, si bien es cierto tienen la obligación de seguir estos procedimientos, cuentan con la libertad de organizarse de acuerdo a la situación. Por ejemplo, nosotros podemos organizar sus tareas de acuerdo a la importancia que se presente, para ellos explicare algunos casos:

- *Bienes Patrimoniales*

Si en el día debes generar guías de remisión por venta, actualizar tu maestra de activos, coordinar la entrega de los equipo de laboratorio, realizar procesos en el sistema. Podrás ordenar las tareas, pero cada tarea tiene los procedimientos.

- *Recepciones*

Si durante el día tienen atención de proveedores, atención a taller, rotular los anaqueles, realizar inventarios cíclicos, podrás ordenar las tareas de acuerdo a la situación, por ejemplo, podrían dejar de realizar los inventarios para atender proveedores y el taller, viceversa, pero siempre cumpliendo los procedimientos.

Es por ello que deben cerrar sus procesos al término del día, conforme al procedimiento, existen casos en que pueden saltarse alguna parte, siempre y cuando tenga aprobación de la jefatura o en algunos casos de la gerencia. Si bien es cierto tenemos autonomía parcial para tomar decisiones que no afecten a nivel general los procesos, pero siempre dando prioridad el grado de importancia. Como almacén se preocupan que todos los procesos sean en línea.

Es por ello que cada una de las personas que integran el almacén, al llegar al trabajo, saben las tareas que deben realizar y pues los supervisores no están pegados a ellos para dar fe que estén realizando bien su trabajo, es decir cada uno ya sabe auto administrar y programar sus tareas, pero debemos tener en cuenta que si se inicia una tarea debe concluirse como indica en el procedimiento, es decir de inicio a fin.

Según Chiavenato (2015), la eficacia organizacional se logra al reunir tres condiciones lograr objetivos organizacionales, mantener el sistema interno y adaptarnos al sistema externo.

Como almacén cuentan con procedimientos que nos indican como ejecutar las tareas que se deben realizar, estos procedimientos se logran cumplir siempre, salvo los casos que existen emergencias donde debemos tomar ciertas alternativas al ejecutar una tarea. Tienen autonomía para organizarse y para tomar ciertas decisiones, pero no para modificar la forma, es decir el procedimiento para realizar las tareas. Buscan mantener el sistema interno, el recurso humano, tomar ciertas decisiones que se presenten en el desarrollo de sus tareas y organizar su trabajo, pues finalmente se adaptan a situaciones de emergencia que ocurren con las áreas que se relacionan. La eficacia organizacional busca satisfacer a los grupos de interés, en este caso el principal grupo serían los proyectos y los abastecemos totalmente.

# METODOLOGÍA

## UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

### FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimados:

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad evaluar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa Obras de Ingeniería S.A., 2017. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradezco ser lo más honesto posible.

#### DATOS:

Área: \_\_\_\_\_ Edad: ( ) Sexo: ( )

**Instrucciones:** Agradecemos leer atentamente y marcar un aspa (X) en el recuadro correspondiente, según la siguiente escala:

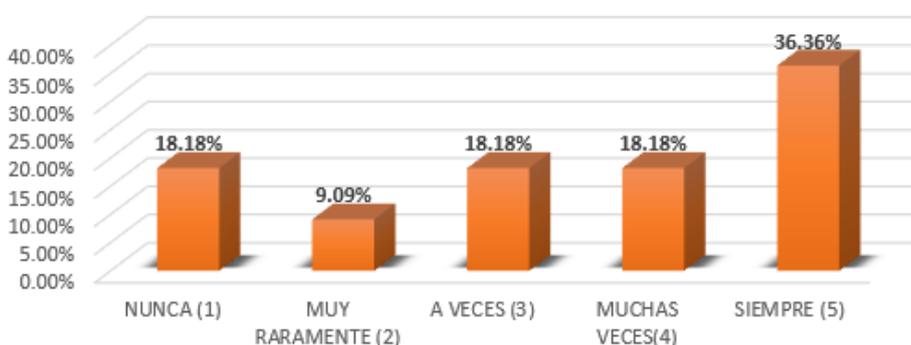
NUNCA	MUY RARAMENTE	A VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE
1	2	3	4	5

N°	ITEM	5	4	3	2	1
1	En su área realizan reuniones de equipo para intercambiar información.					
2	Le comunican sobre los acuerdos y cambios que se realizan en los procedimientos.					
3	Comparte sus ideas y posibles mejoras para el progreso de su área.					
4	Cuando interactúa con sus compañeros expresa sus ideas con claridad.					
5	Filtra la información que transmite a sus compañeros.					
6	Tiene la libertad de organizar su trabajo.					
7	Puede tomar decisiones frente a problemas que se le presenten en el desarrollo de sus funciones.					
8	Siente seguridad al desarrollar su trabajo.					
9	Siente dependencia por su jefe inmediato.					
10	Se siente propietario de su trabajo.					

11	Recibe algún tipo de reconocimiento por el trabajo que realiza.						
12	Te apasiona tu trabajo.						
13	Desarrolla sus labores con calidad y entusiasmo.						
14	Su trabajo le ofrece oportunidades de crecimiento.						
15	Se siente involucrado con las tareas que realiza.						
16	Dispone de las herramientas suficientes para realizar sus labores.						
17	Logra cumplir los resultados esperados por la empresa.						
18	Tiene jornadas largas de trabajo.						
19	Recibe capacitaciones sobre las tareas que realiza.						
20	El ambiente de trabajo le permite desarrollar sus tareas con tranquilidad.						
21	Contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.						
22	Cumple con las metas de acuerdo a los cronogramas.						
23	Se siente responsable de las tareas asignadas.						
24	Asume la iniciativa para el desarrollo de su rendimiento.						
25	Brinda una respuesta rápida ante problemas a su cargo.						
26	Desarrolla su trabajo de acuerdo a los procedimientos.						
27	Trabaja con respeto y profesionalismo.						
28	Ante problemas que surgen, puede actuar constructivamente.						
29	Le lleva mucho tiempo realizar sus tareas asignadas.						
30	Comete errores con frecuencia.						

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)	2	18.18%
MUY RARAMENTE (2)	1	9.09%
A VECES (3)	2	18.18%
MUCHAS VECES(4)	2	18.18%
SIEMPRE (5)	4	36.36%
TOTAL	11	100%

**Indicador N°1:En su área realizan reuniones de equipo para intercambiar información.**

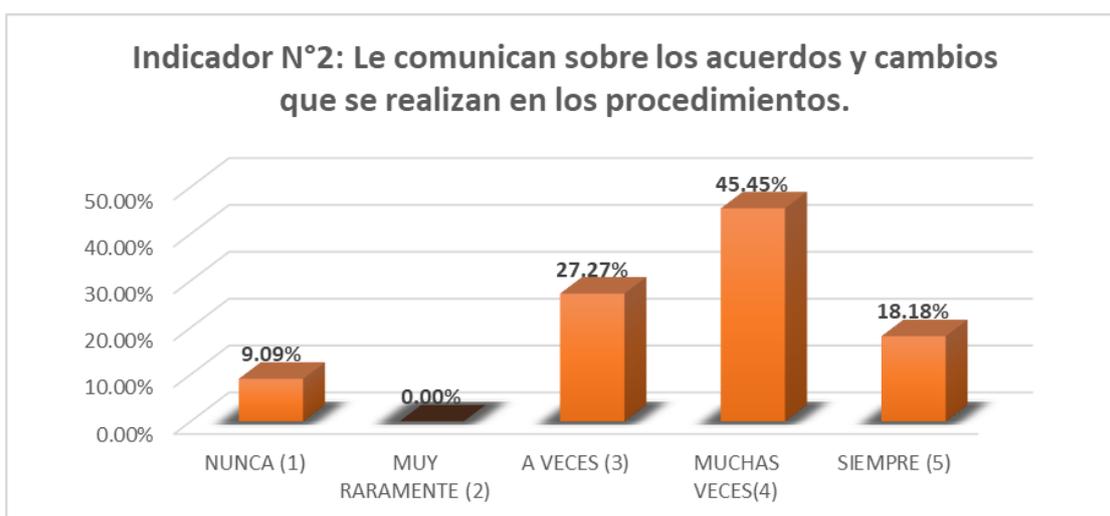


*Figura 23: Indicador N°1.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 23, se puede observar que el 36.36% de los encuestados manifiestan que en su área realizan siempre reuniones de equipo para intercambiar información, seguido por el 18.18% que muchas veces realizan reuniones de equipo para intercambiar información, seguido por el 18.18% que a veces realizan reuniones de equipo para intercambiar información, seguido por el 9.09% muy raramente y el 18.18% nunca. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre han tenido reuniones para intercambiar información.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)	1	9.09%
MUY RARAMENTE (2)		0.00%
A VECES (3)	3	27.27%
MUCHAS VECES(4)	5	45.45%
SIEMPRE (5)	2	18.18%
TOTAL	11	100.00%

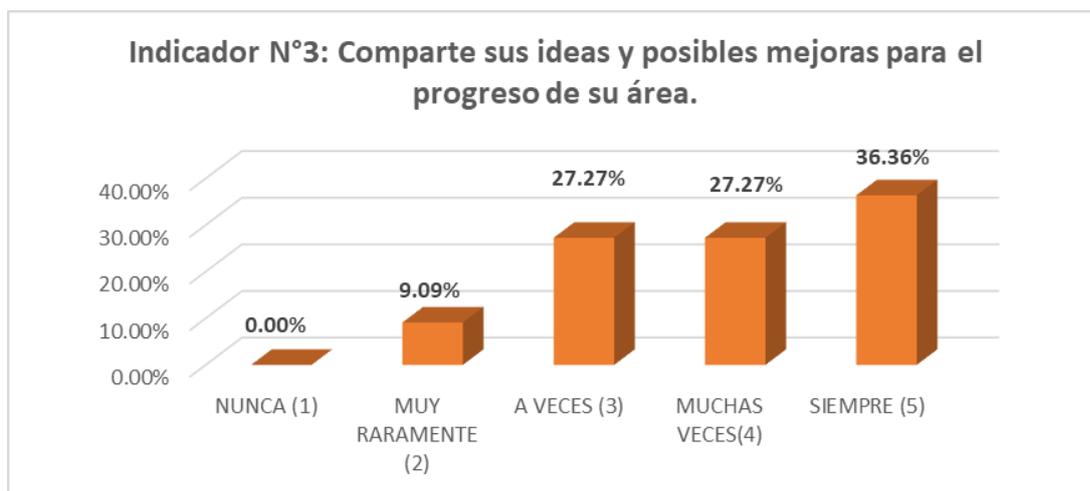


*Figura 24: Indicador N° 2.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 24, se puede observar que el 45.45% de los encuestados manifiestan que en su área muchas veces le comunican sobre los acuerdos y cambios que se realizan en los procedimientos, seguido por el 27.27% que a veces en su área le comunican sobre los acuerdos y cambios que se realizan en los procedimientos, seguido por el 18.18% que siempre en su área le comunican sobre los acuerdos y cambios que se realizan en los procedimientos, seguido por el 9.09% nunca y el 0% muy raramente. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que en su área le comunican sobre los acuerdos y cambios que se realizan en los procedimientos.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)		0.00%
MUY RARAMENTE (2)	1	9.09%
A VECES (3)	3	27.27%
MUCHAS VECES(4)	3	27.27%
SIEMPRE (5)	4	36.36%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>

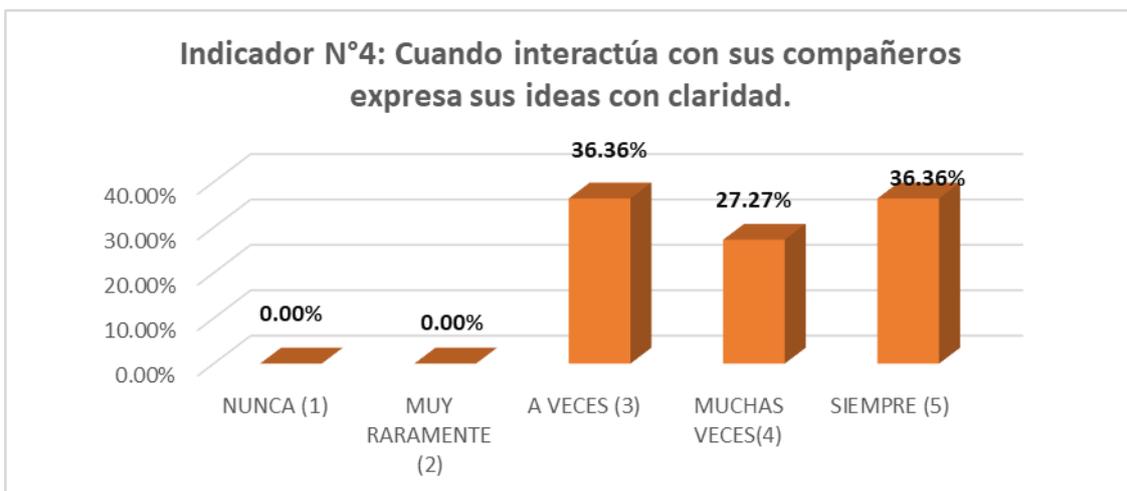


*Figura 25: Indicador N° 3.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 25, se puede observar que el 36.36% de los encuestados manifiestan que siempre comparten sus ideas y posibles mejoras para el progreso de su área, seguido por el 27.27% de los encuestados manifiestan que comparte sus ideas y posibles mejoras para el progreso de su área a veces y muchas veces, seguido por el 9.09% que muy raramente comparte sus ideas y posibles mejoras para el progreso de su área En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre comparten sus ideas y posibles mejoras para el progreso de su área.

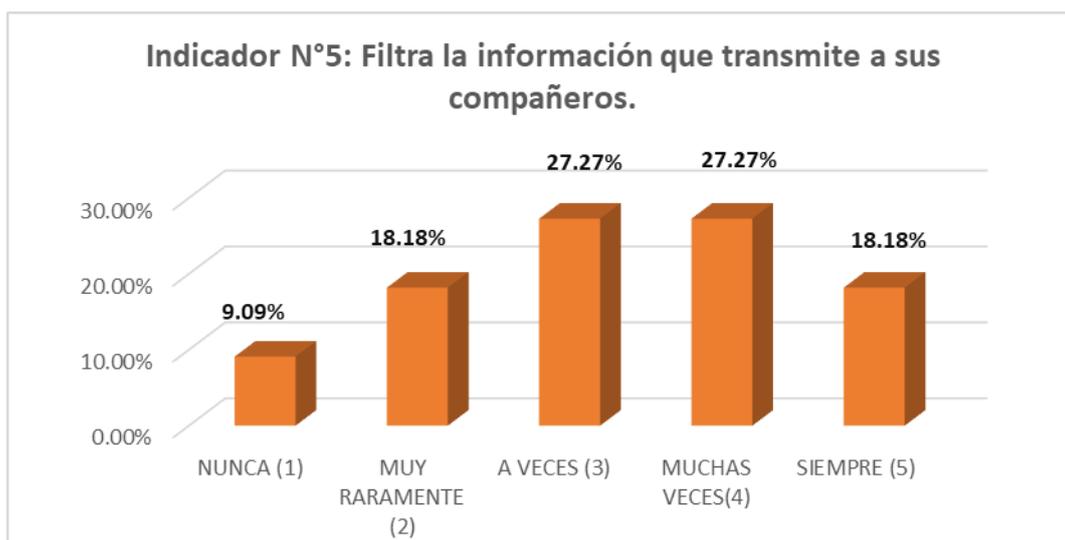
ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)		0.00%
MUY RARAMENTE (2)		0.00%
A VECES (3)	4	36.36%
MUCHAS VECES(4)	3	27.27%
SIEMPRE (5)	4	36.36%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 26: Indicador N° 4.  
Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 26, se puede observar que el 36.36% de los encuestados manifiestan que siempre cuando interactúan con sus compañeros expresan sus ideas con claridad, seguido por el 36.36% de los encuestados manifiestan que a veces cuando interactúan con sus compañeros expresan sus ideas con claridad, seguido por el 27.27% de los encuestados manifiestan que muchas veces cuando interactúan con sus compañeros expresan sus ideas con claridad. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre cuando interactúan con sus compañeros expresan sus ideas con claridad.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>NUNCA (1)</b>	1	9.09%
<b>MUY RARAMENTE (2)</b>	2	18.18%
<b>A VECES (3)</b>	3	27.27%
<b>MUCHAS VECES(4)</b>	3	27.27%
<b>SIEMPRE (5)</b>	2	18.18%
<b>TOTAL</b>	11	100.00%

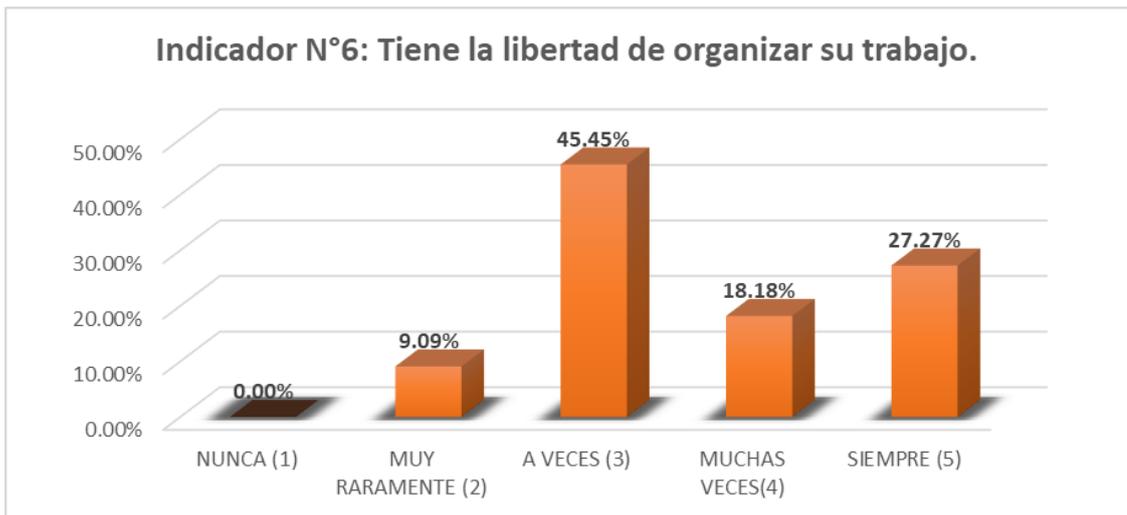


*Figura 27: Indicador N° 5.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura N°27, se puede observar que el 27.27% de los encuestados manifiestan que muchas veces y a veces filtran información que transmiten a sus compañeros, seguido del 18.18% que siempre filtran información que transmiten a sus compañeros, seguido del 18.18% que muy raramente filtran información que transmiten a sus compañeros y del 9.09% que nunca filtran. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que muchas veces filtran información que transmiten a sus compañeros.

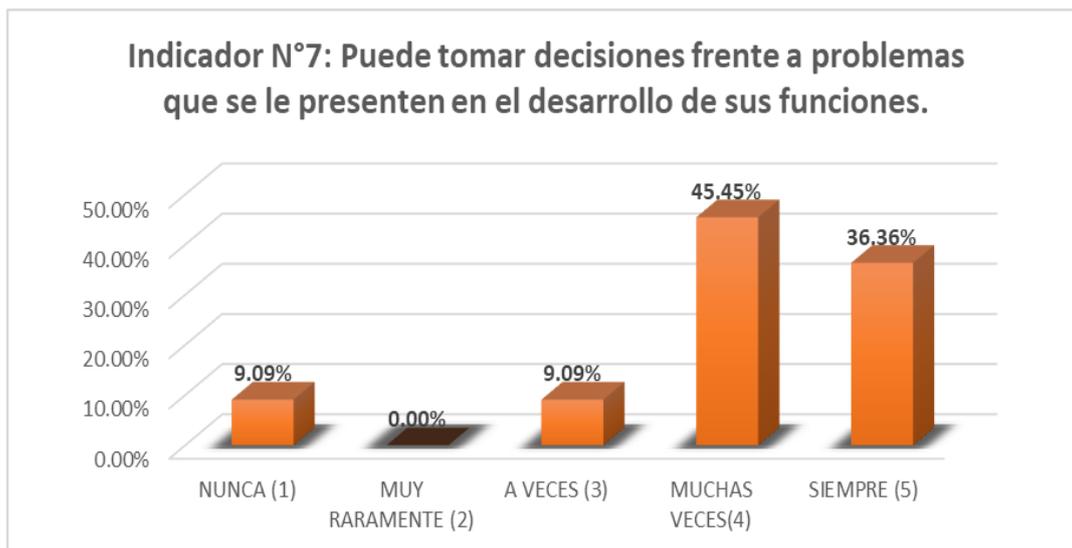
ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)		0.00%
MUY RARAMENTE (2)	1	9.09%
A VECES (3)	5	45.45%
MUCHAS VECES(4)	2	18.18%
SIEMPRE (5)	3	27.27%
TOTAL	11	100%



*Figura 28: Indicador N° 6.  
Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 28, se puede observar que el 45.45% de los encuestados manifiestan que a veces tienen la libertad de organizar su trabajo, seguido del 27.27% que siempre tienen la libertad de organizar su trabajo que siempre, seguido del 18.18% que muchas veces tienen la libertad de organizar su trabajo y del 9.09% que nunca tienen la libertad de organizar su trabajo. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que a veces los encuestados tienen la libertad de organizar su trabajo.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)	1	9.09%
MUY RARAMENTE (2)		0.00%
A VECES (3)	1	9.09%
MUCHAS VECES(4)	5	45.45%
SIEMPRE (5)	4	36.36%
TOTAL	11	100%

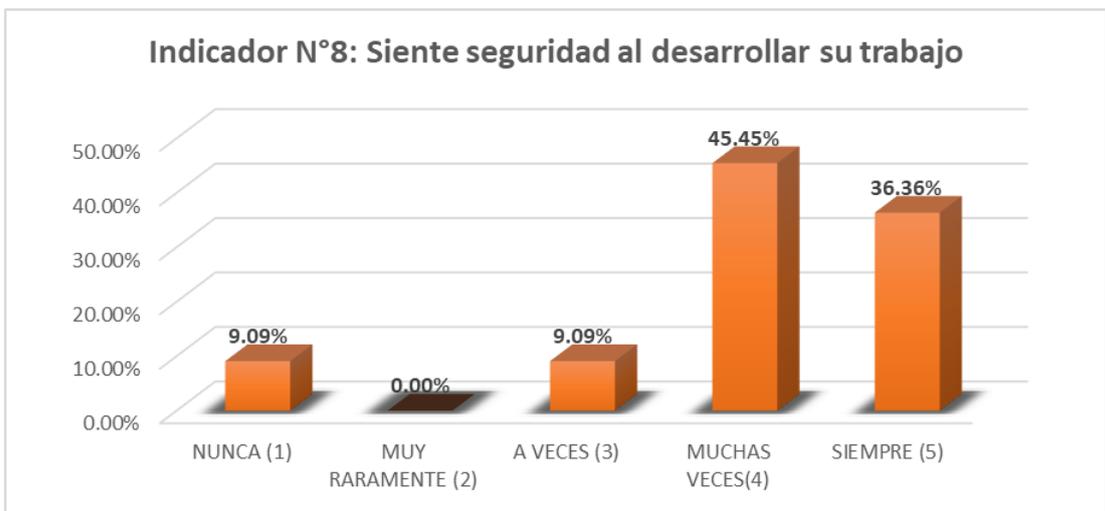


*Figura 29: Indicador N° 7.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 29, se puede observar que el 45.45% de los encuestados manifiestan que muchas veces puede tomar decisiones frente a problemas que se le presentan en el desarrollo de sus funciones, seguido del 36.36% que siempre puede tomar decisiones frente a problemas que se le presentan en el desarrollo de sus funciones, seguido del 9.09% que a veces y nunca puede tomar decisiones frente a problemas que se le presentan en el desarrollo de sus funciones. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que muchas veces los encuestados puede tomar decisiones frente a problemas que se le presentan en el desarrollo de sus funciones.

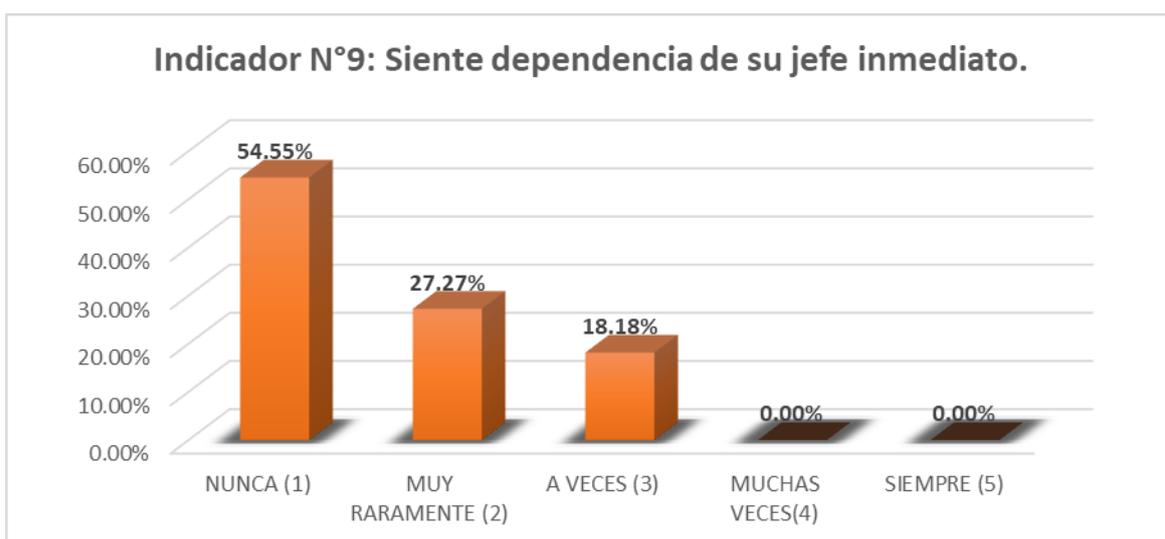
ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)	6	54.55%
MUY RARAMENTE (2)	3	27.27%
A VECES (3)	2	18.18%
MUCHAS VECES(4)		0.00%
SIEMPRE (5)		0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>



*Figura 30: Indicador N° 8.  
Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 30, se puede observar que el 36.36% de los encuestados manifiestan que siempre sienten seguridad al desarrollar su trabajo, seguido del 36.36% de los encuestados manifiestan que a veces sienten seguridad al desarrollar su trabajo, seguido del 18.18% que nunca sienten seguridad al desarrollar su trabajo y del 9.09% muchas veces sienten seguridad. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre sienten seguridad al desarrollar su trabajo.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)		0.00%
MUY RARAMENTE (2)		0.00%
A VECES (3)	2	18.18%
MUCHAS VECES(4)	4	36.36%
SIEMPRE (5)	5	45.45%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

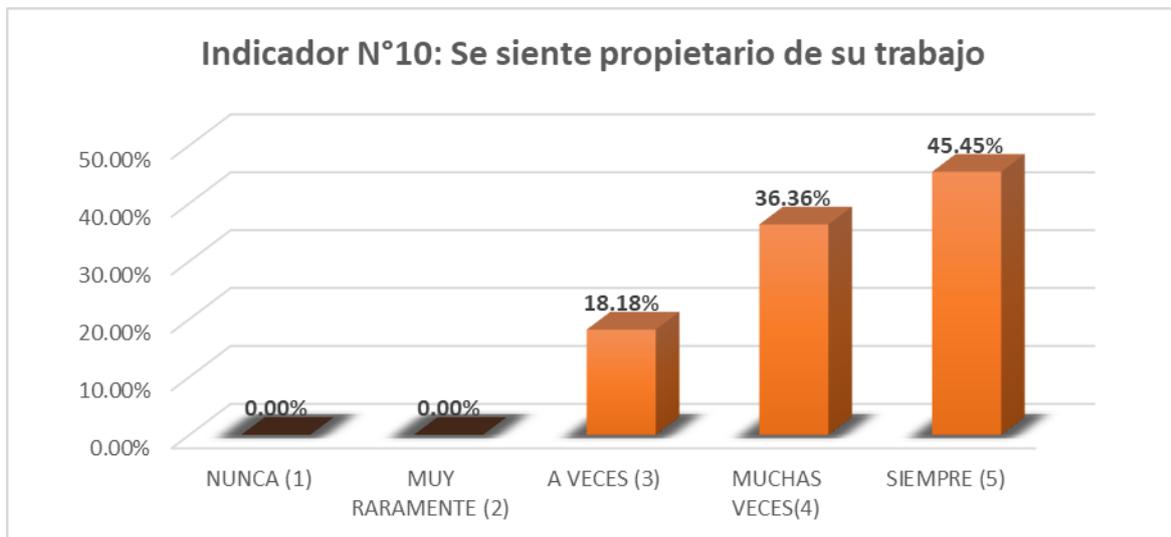


*Figura 31: Indicador N° 9.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 31, se puede observar que el 54.55% de los encuestados manifiestan que nunca sienten dependencia de su jefe inmediato, seguido de 27.27% que muy raramente sienten dependencia de su jefe inmediato, seguido del 18.18% a veces sienten dependencia de su jefe inmediato, seguido del 0% de muy raramente y 0% de nunca. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que nunca sienten dependencia de su jefe inmediato.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)		0.00%
MUY RARAMENTE (2)		0.00%
A VECES (3)	2	18.18%
MUCHAS VECES(4)	4	36.36%
SIEMPRE (5)	5	45.45%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

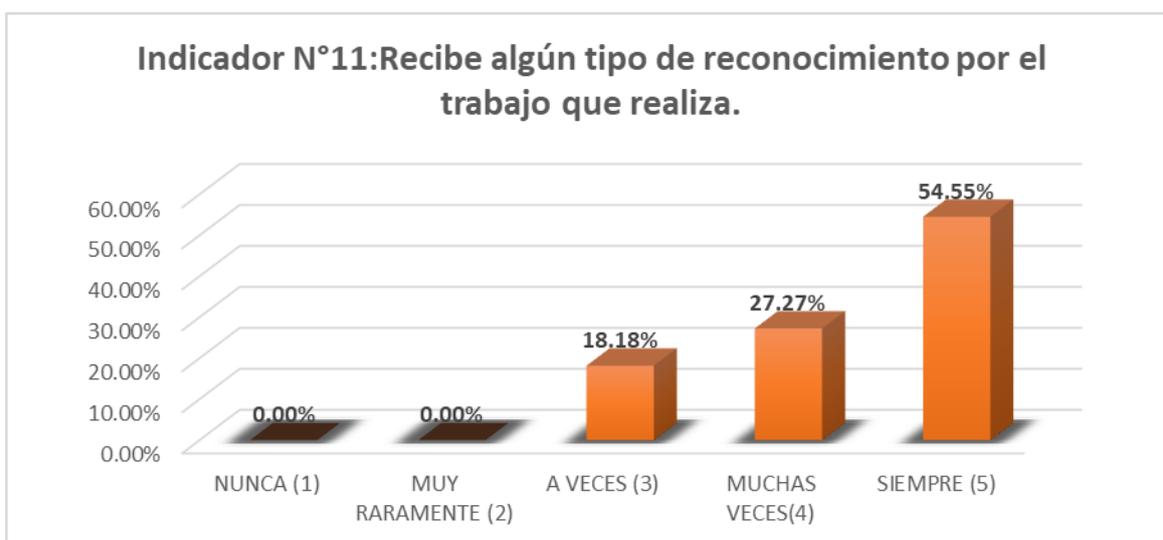


*Figura 32: Indicador N° 10.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 32, se puede observar que el 45.45% de los encuestados manifiestan que siempre se sienten propietario de su trabajo, seguido de 36.36% que muchas veces se sienten propietario de su trabajo, seguido del 18.18% a veces siente propietario de trabajo, seguido del 0% de muy raramente y 0% de nunca. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre se sienten propietarios de su trabajo.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)		0.00%
MUY RARAMENTE (2)		0.00%
A VECES (3)	2	18.18%
MUCHAS VECES(4)	3	27.27%
SIEMPRE (5)	6	54.55%
TOTAL	11	100%

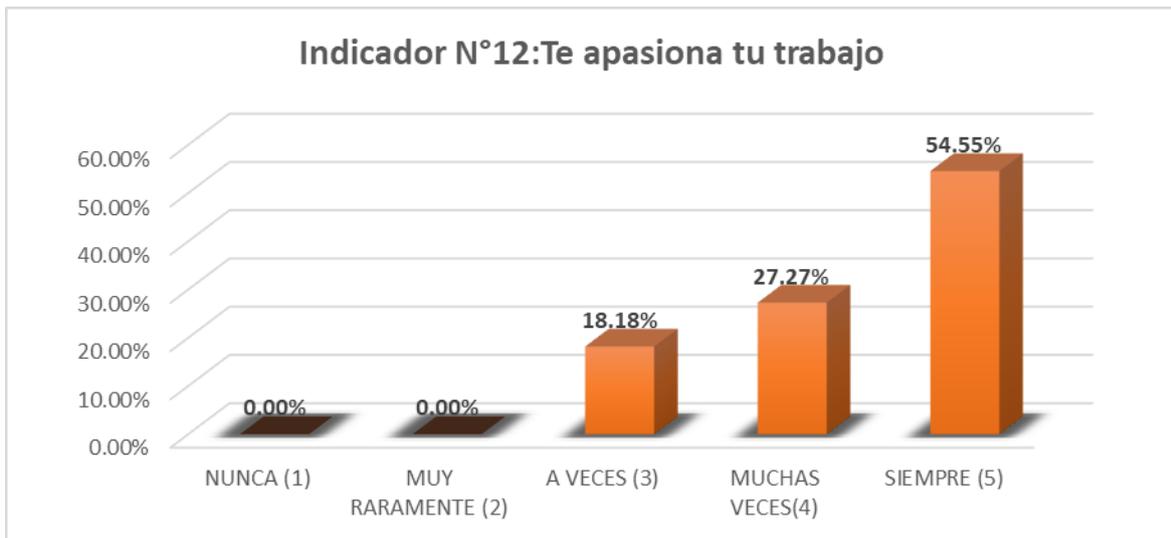


*Figura 33: Indicador N° 11.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 33, se puede observar que el 54.55% de los encuestados manifiestan que siempre recibe algún tipo de reconocimiento por el trabajo que realiza, seguido de 27.27% que muchas veces recibe algún tipo de reconocimiento por el trabajo que realiza, seguido del 18.18% que a veces recibe algún tipo de reconocimiento por el trabajo que realiza, seguido del 0% de muy raramente y 0% de nunca. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre se reciben algún tipo de reconocimiento por el trabajo que realizan.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>NUNCA (1)</b>		0.00%
<b>MUY RARAMENTE (2)</b>		0.00%
<b>A VECES (3)</b>	2	18.18%
<b>MUCHAS VECES(4)</b>	3	27.27%
<b>SIEMPRE (5)</b>	6	54.55%
<b>TOTAL</b>	11	100%

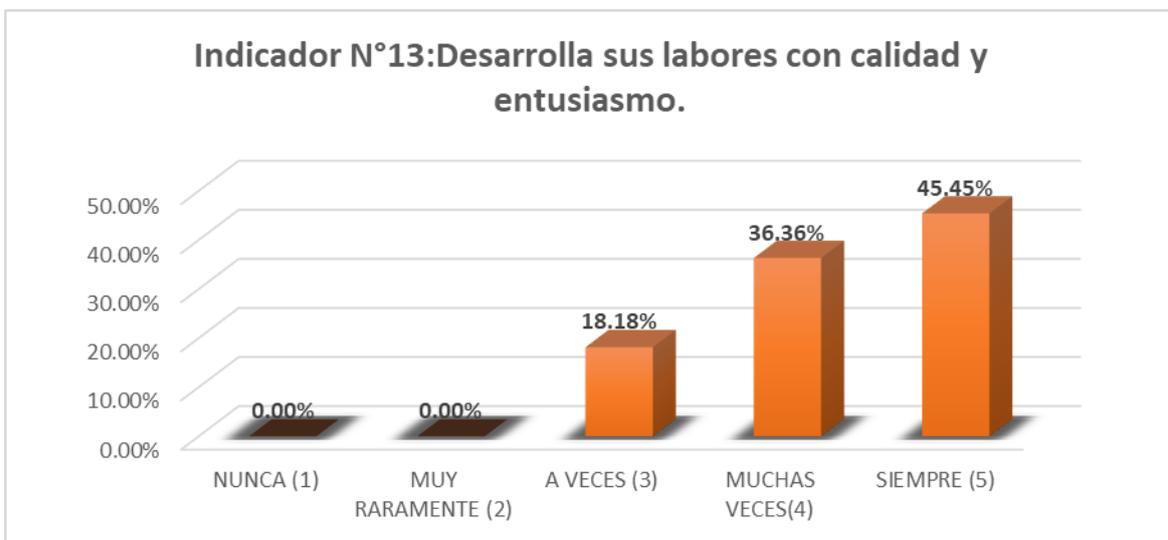


*Figura 34: Indicador N° 12.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 34, se puede observar que el 54.55% de los encuestados manifiestan que siempre le apasiona su trabajo, seguido de 27.27% que muchas le apasionan su trabajo y seguido del 18.18% que a veces le apasiona su trabajo, seguido del 0% de muy raramente y 0% de nunca. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre les apasiona su trabajo.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>NUNCA (1)</b>		0.00%
<b>MUY RARAMENTE (2)</b>		0.00%
<b>A VECES (3)</b>	2	18.18%
<b>MUCHAS VECES(4)</b>	4	36.36%
<b>SIEMPRE (5)</b>	5	45.45%
<b>TOTAL</b>	11	100%

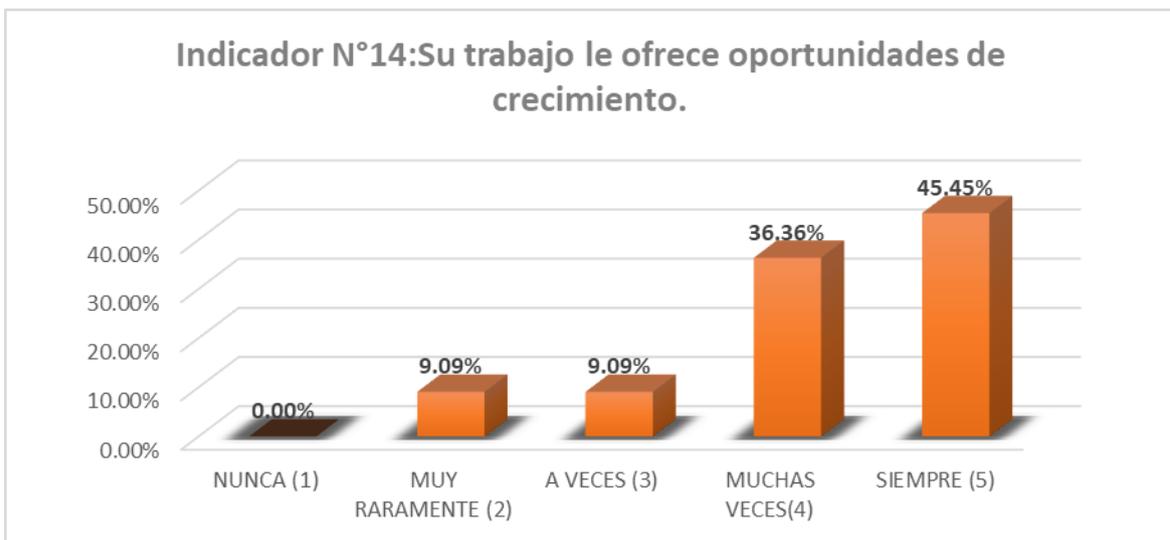


*Figura 35: Indicador N° 13.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 35, se puede observar que el 45.45% de los encuestados manifiestan que siempre desarrollan sus labores con calidad y entusiasmo, seguido de 36.36% que muchas veces desarrollan sus labores con calidad y entusiasmo, seguido del 18.18% que a veces desarrollan sus labores con calidad y entusiasmo, seguido del 0% de muy raramente y 0% de nunca. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre desarrollan sus labores con calidad y entusiasmo.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>NUNCA (1)</b>		0.00%
<b>MUY RARAMENTE (2)</b>	1	9.09%
<b>A VECES (3)</b>	1	9.09%
<b>MUCHAS VECES(4)</b>	4	36.36%
<b>SIEMPRE (5)</b>	5	45.45%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

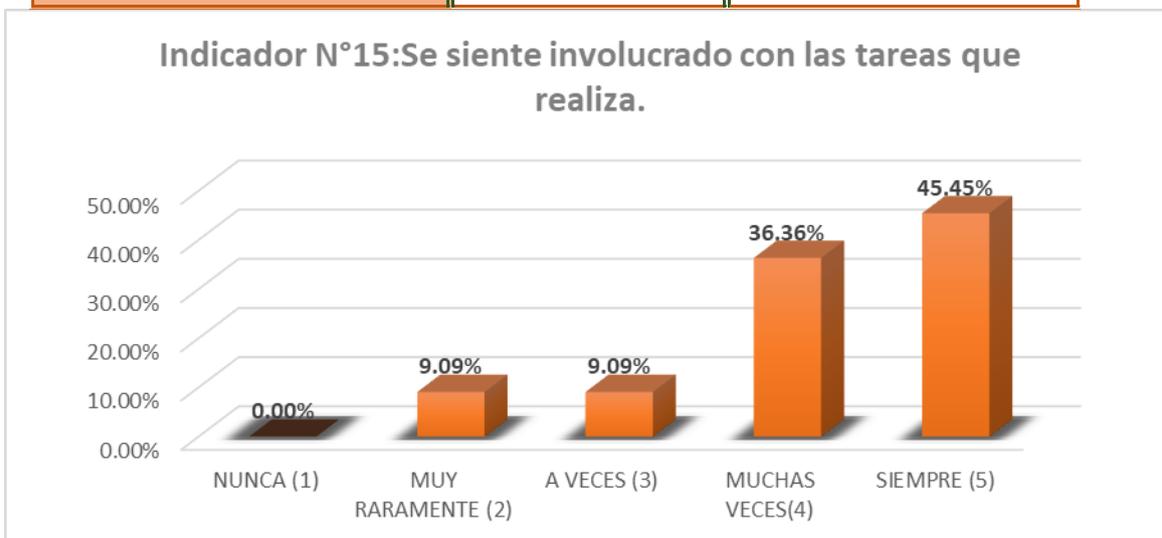


*Figura 36: Indicador N° 14.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 36, se puede observar que el 45.45% de los encuestados manifiestan que siempre en su trabajo le ofrece oportunidades de crecimiento, seguido de 36.36% que muchas veces su trabajo le ofrece oportunidades de crecimiento, seguido del 9.09% que a veces y muy raramente su trabajo le ofrece oportunidades de crecimiento y 0% de nunca. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre su trabajo le ofrece oportunidades de crecimiento.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)		0.00%
MUY RARAMENTE (2)	1	9.09%
A VECES (3)	1	9.09%
MUCHAS VECES(4)	4	36.36%
SIEMPRE (5)	5	45.45%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

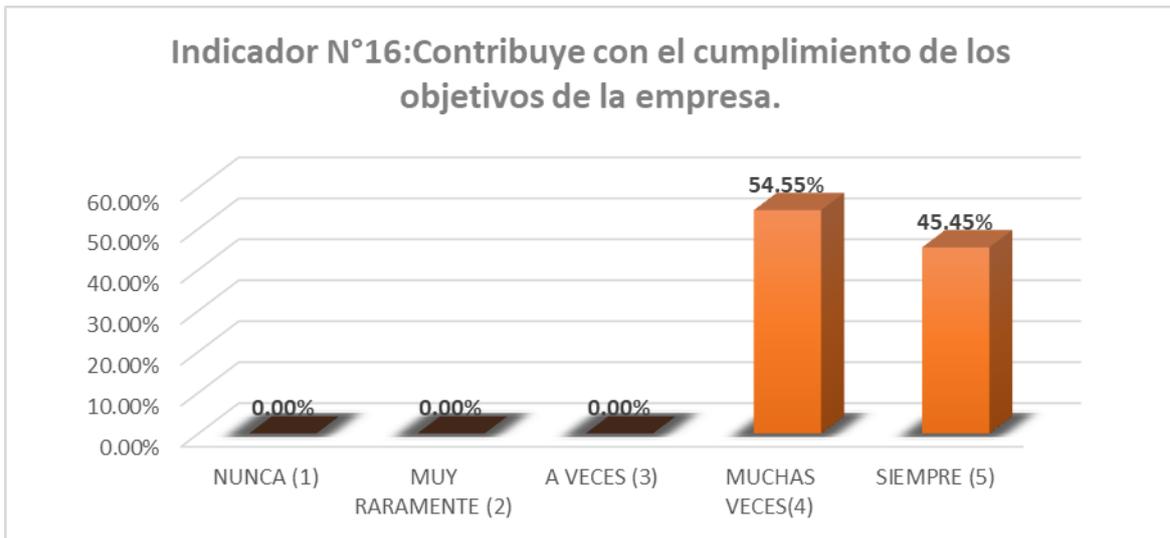


*Figura 37: Indicador N° 15.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 37, se puede observar que el 45.45% de los encuestados manifiestan que siempre se siente involucrado con las tareas que realiza, seguido de 36.36% que muchas veces se siente involucrado con las tareas que realiza, seguido del 9.09% que a veces y muy raramente se siente involucrado con las tareas que realiza y 0% que nunca. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre se siente involucrado con las tareas que realiza.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)		0.00%
MUY RARAMENTE (2)		0.00%
A VECES (3)		0.00%
MUCHAS VECES(4)	6	54.55%
SIEMPRE (5)	5	45.45%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

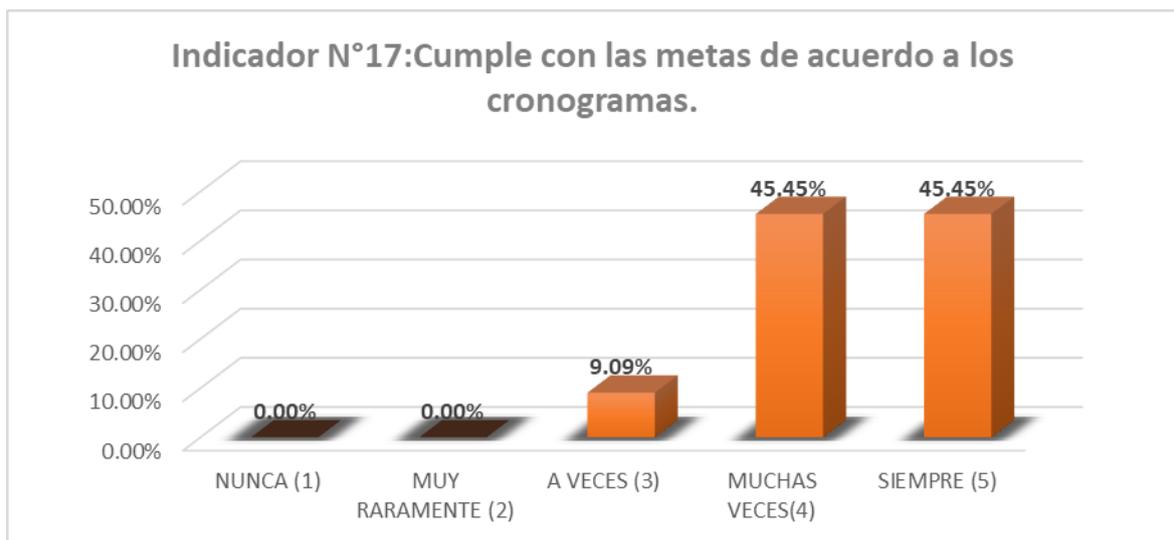


*Figura 38: Indicador N° 16.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 38, se puede observar que el 45.45% de los encuestados manifiestan que siempre contribuyen con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, seguido de 54.55% que muchas veces contribuyen con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, seguido del 0% que a veces, muy raramente y nunca. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre contribuyen con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)		0.00%
MUY RARAMENTE (2)		0.00%
A VECES (3)	1	9.09%
MUCHAS VECES(4)	5	45.45%
SIEMPRE (5)	5	45.45%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

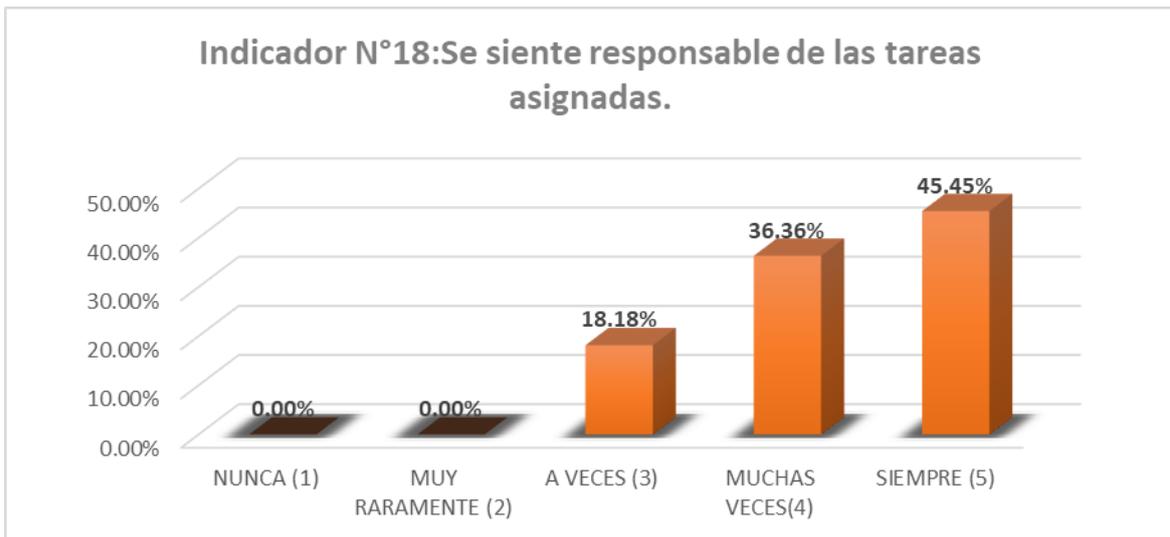


*Figura 39: Indicador N° 17.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 39, se puede observar que el 45.45% de los encuestados manifiestan que cumple con las metas de acuerdo a los cronogramas, seguido de 45.45% que muchas veces cumple con las metas de acuerdo a los cronogramas, seguido del 9.09% que a veces cumple con las metas de acuerdo a los cronogramas. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre cumplen con las metas de acuerdo a los cronogramas.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)		0.00%
MUY RARAMENTE (2)		0.00%
A VECES (3)	2	18.18%
MUCHAS VECES(4)	4	36.36%
SIEMPRE (5)	5	45.45%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

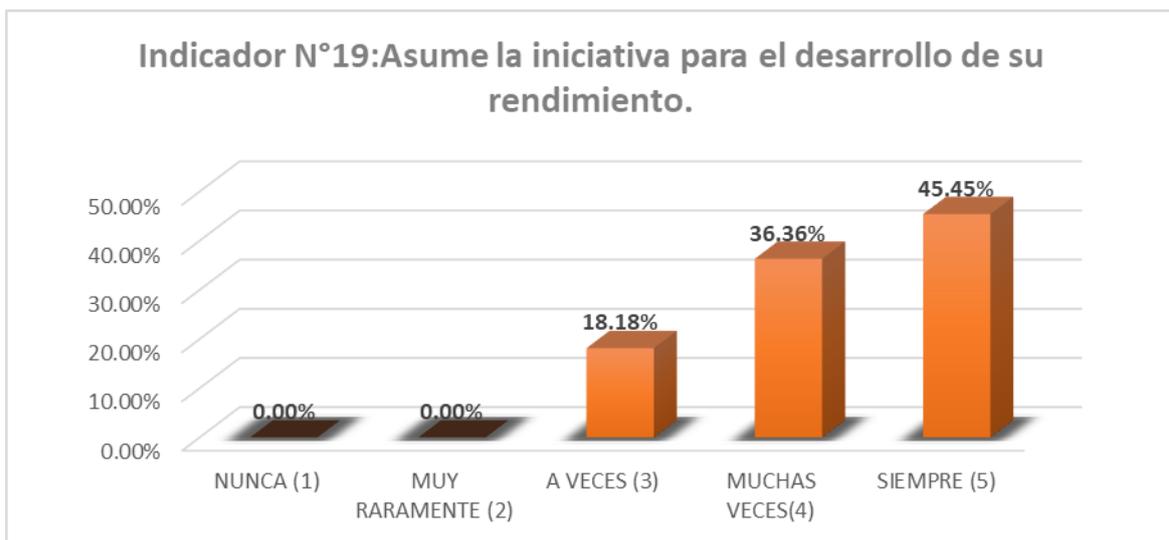


*Figura 40: Indicador N° 18.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 40, se puede observar que el 45.45% de los encuestados manifiestan que siempre se siente responsable de las tareas asignadas, seguido de 36.36% que muchas veces se siente responsable de las tareas asignadas, seguido del 18.18% que a veces se siente responsable de las tareas asignadas. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre se sienten responsables de las tareas asignadas

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)		0.00%
MUY RARAMENTE (2)		0.00%
A VECES (3)	2	18.18%
MUCHAS VECES(4)	4	36.36%
SIEMPRE (5)	5	45.45%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

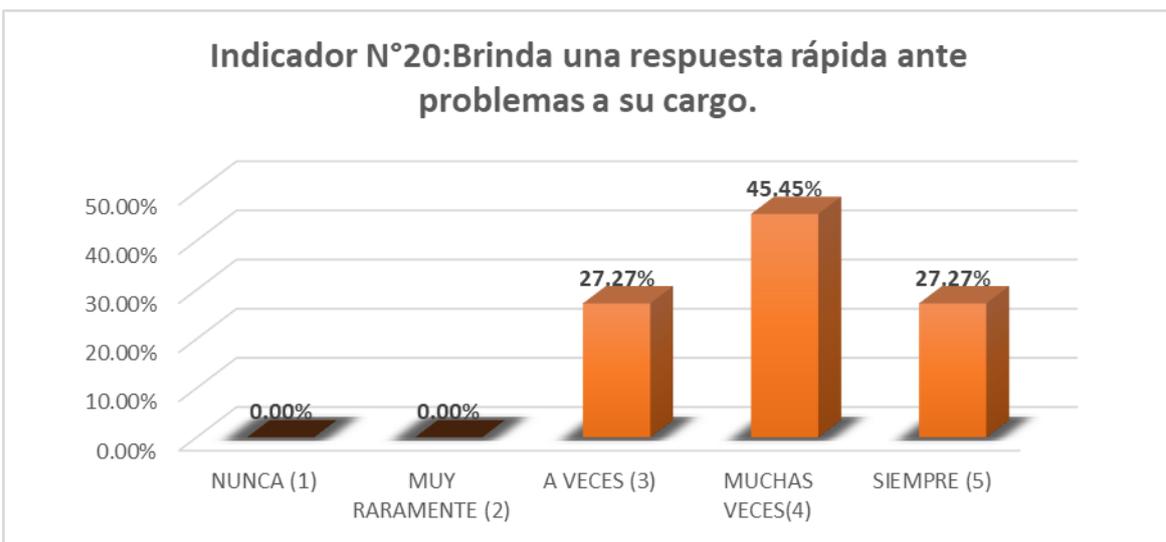


*Figura 41: Indicador N° 19.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 41, se puede observar que el 45.45% de los encuestados manifiestan que siempre asumen la iniciativa para el desarrollo de su rendimiento, seguido de 36.36% que muchas veces asumen la iniciativa para el desarrollo de su rendimiento, seguido del 18.18% que a veces asumen la iniciativa para el desarrollo de su rendimiento. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre asumen la iniciativa para el desarrollo de su rendimiento.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)		0.00%
MUY RARAMENTE (2)		0.00%
A VECES (3)	3	27.27%
MUCHAS VECES(4)	5	45.45%
SIEMPRE (5)	3	27.27%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

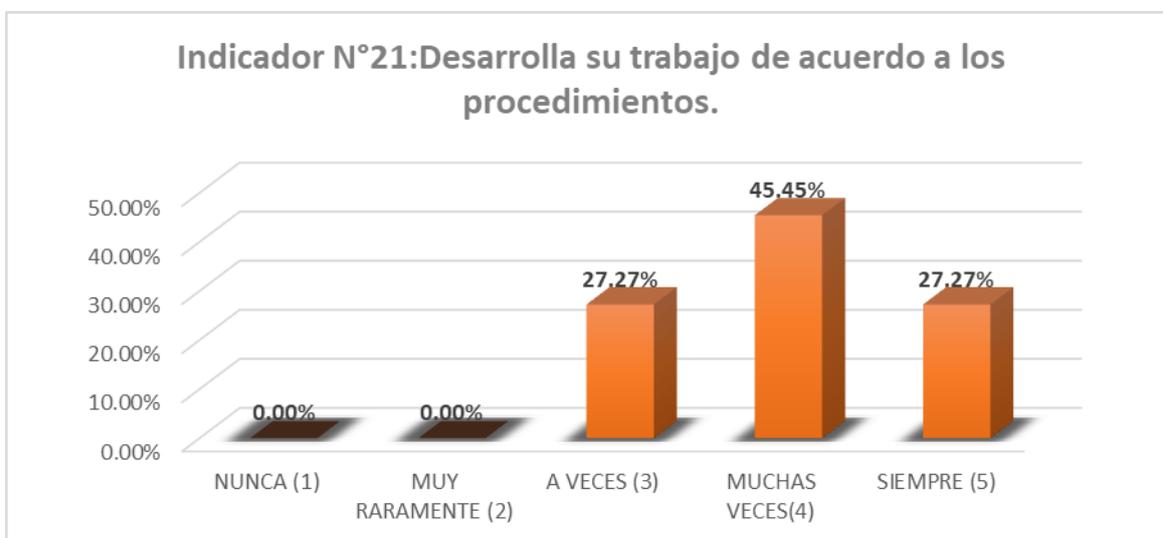


*Figura 42: Indicador N° 20.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 42, se puede observar que el 45.45% de los encuestados manifiestan que muchas veces brindan una respuesta rápida ante problemas a su cargo, seguido de 27.27% que siempre y a veces brindan una respuesta rápida ante problemas a su cargo. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que muchas veces brindan una respuesta rápida ante problemas a su cargo.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)		0.00%
MUY RARAMENTE (2)		0.00%
A VECES (3)	3	27.27%
MUCHAS VECES(4)	5	45.45%
SIEMPRE (5)	3	27.27%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

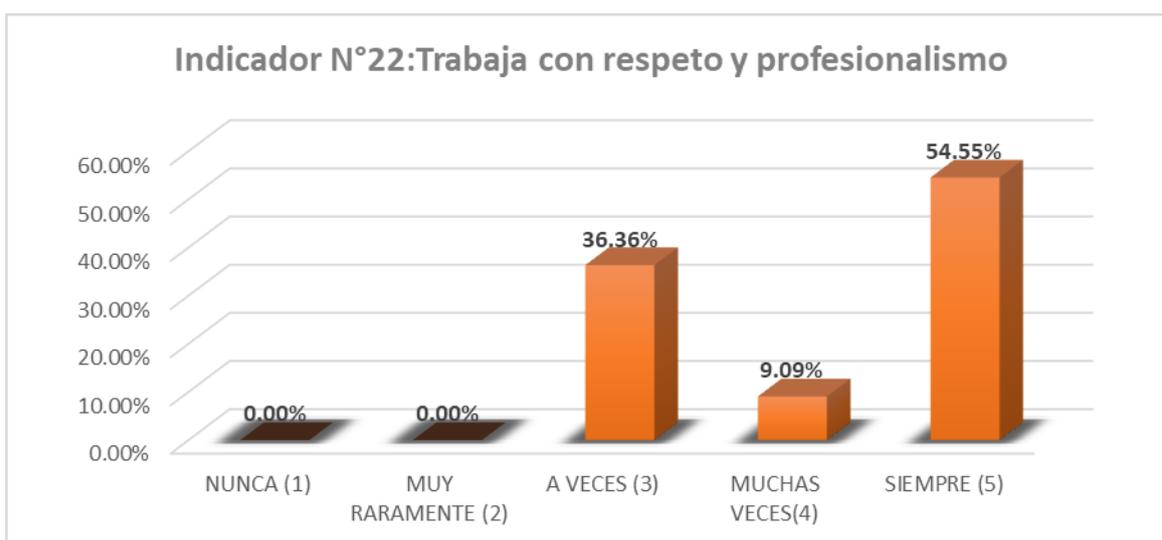


*Figura 43: Indicador N° 21.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 43, se puede observar que el 45.45% de los encuestados manifiestan que muchas veces desarrollan su trabajo de acuerdo a los procedimientos, seguido de 27.27% que siempre y a veces desarrollan su trabajo de acuerdo a los procedimientos. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que muchas veces desarrollan su trabajo de acuerdo a los procedimientos.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)		0.00%
MUY RARAMENTE (2)		0.00%
A VECES (3)	4	36.36%
MUCHAS VECES(4)	1	9.09%
SIEMPRE (5)	6	54.55%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

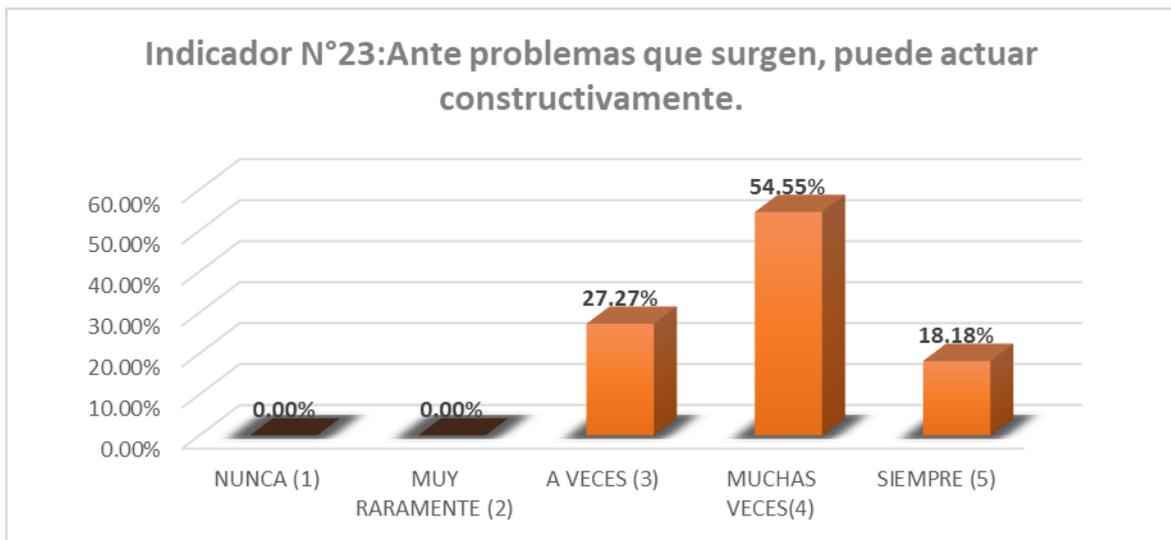


*Figura 44: Indicador N° 22.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 44, se puede observar que el 54.55% de los encuestados manifiestan que siempre trabaja con respeto y profesionalismo, seguido de 36.36% a veces trabaja con respeto y profesionalismo, seguido del 9.09% trabaja con respeto y profesionalismo. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre trabaja con respeto y profesionalismo.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>NUNCA (1)</b>		0.00%
<b>MUY RARAMENTE (2)</b>		0.00%
<b>A VECES (3)</b>	3	27.27%
<b>MUCHAS VECES(4)</b>	6	54.55%
<b>SIEMPRE (5)</b>	2	18.18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

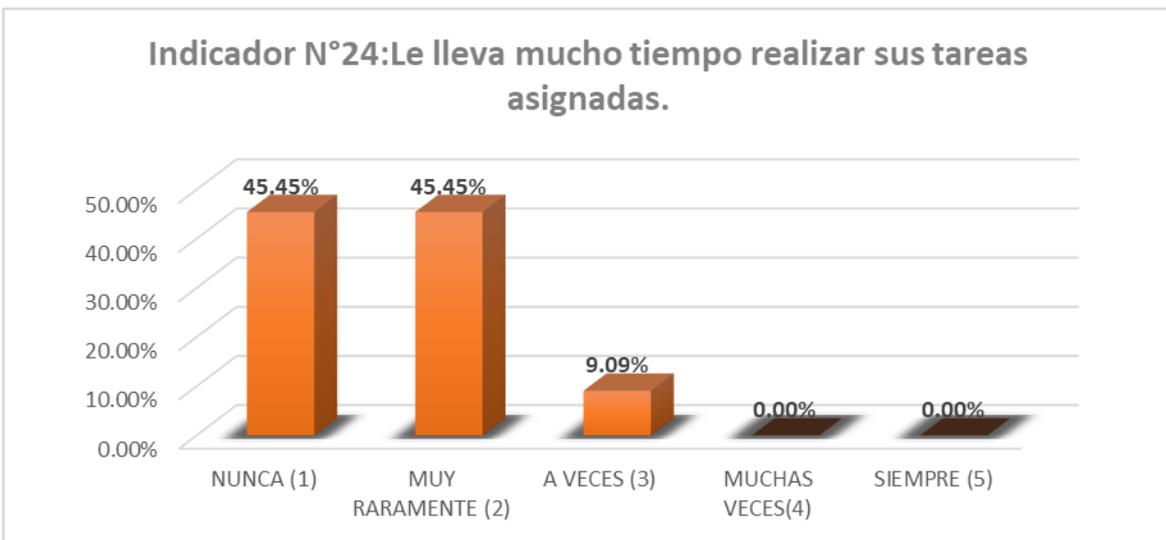


*Figura 45: Indicador N° 23.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 45, se puede observar que el 54.55% de los encuestados manifiestan que muchas veces, ante problemas que surgen, pueden actuar constructivamente, seguido de 27.27% que a veces ante problemas que surgen, pueden actuar constructivamente, seguido del 18.18% siempre ante problemas que surgen, pueden actuar constructivamente. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que muchas veces ante problemas que surgen, pueden actuar constructivamente.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>NUNCA (1)</b>	5	45.45%
<b>MUY RARAMENTE (2)</b>	5	45.45%
<b>A VECES (3)</b>	1	9.09%
<b>MUCHAS VECES(4)</b>		0.00%
<b>SIEMPRE (5)</b>		0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

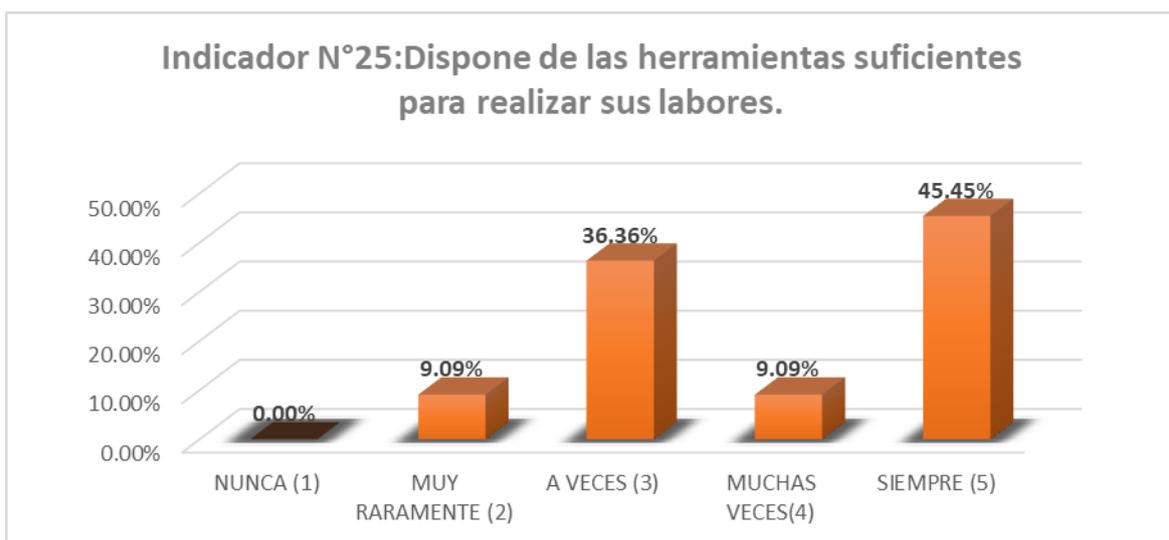


*Figura 46: Indicador N° 24.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 46, se puede observar que el 45.45% de los encuestados manifiestan que nunca y muy raramente le lleva mucho tiempo realizar sus tareas asignadas, seguido de 9.09% que a veces le lleva mucho tiempo realizar sus tareas asignadas. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que nunca y muy raramente le lleva mucho tiempo realizar sus tareas asignadas.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>NUNCA (1)</b>		0.00%
<b>MUY RARAMENTE (2)</b>	1	9.09%
<b>A VECES (3)</b>	4	36.36%
<b>MUCHAS VECES(4)</b>	1	9.09%
<b>SIEMPRE (5)</b>	5	45.45%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

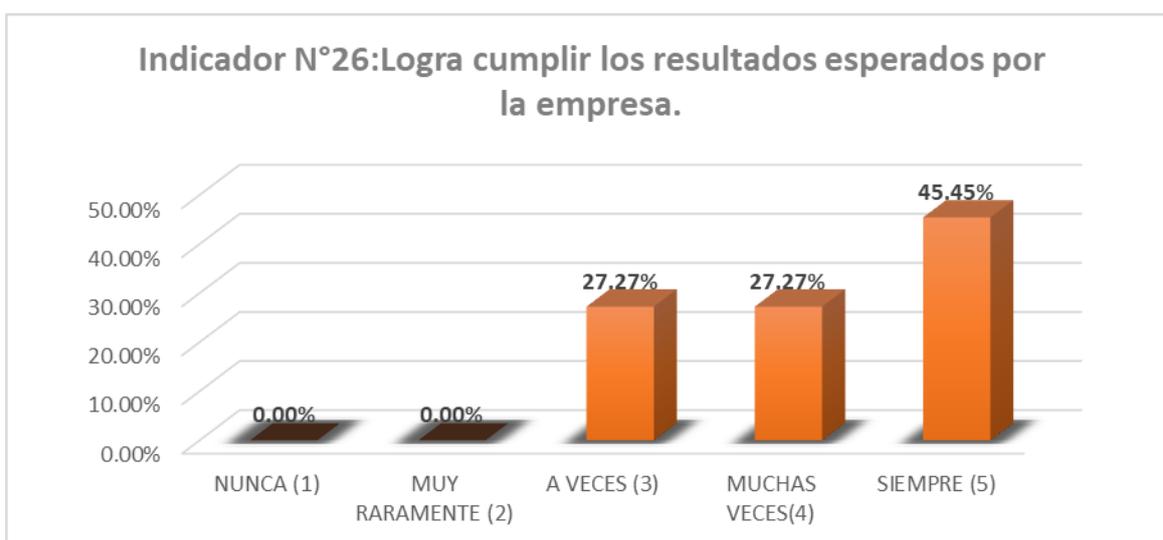


*Figura 47: Indicador N° 25.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 47, se puede observar que el 45.45% de los encuestados manifiestan que siempre dispone de las herramientas suficientes para realizar sus labores, seguido de 36.36% que a veces dispone de las herramientas suficientes para realizar sus labores, seguido del 9.09% que muchas veces dispone de las herramientas suficientes para realizar sus labores. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre dispone de las herramientas suficientes para realizar sus labores.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)		0.00%
MUY RARAMENTE (2)		0.00%
A VECES (3)	3	27.27%
MUCHAS VECES(4)	3	27.27%
SIEMPRE (5)	5	45.45%
TOTAL	11	100%

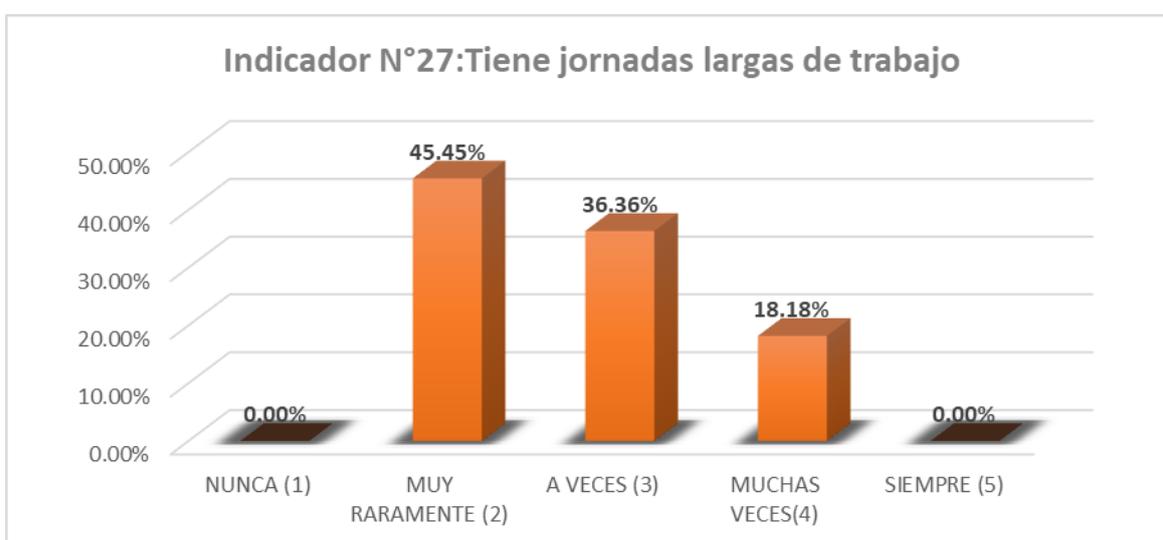


*Figura 48: Indicador N° 26.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 48, se puede observar que el 45.45% de los encuestados manifiestan que siempre logra cumplir los resultados esperados por la empresa, seguido de 27.27% que a veces y muchas veces logran cumplir los resultados esperados por la empresa. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre logran cumplir los resultados esperados por la empresa.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)		0.00%
MUY RARAMENTE (2)	5	45.45%
A VECES (3)	4	36.36%
MUCHAS VECES(4)	2	18.18%
SIEMPRE (5)		0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

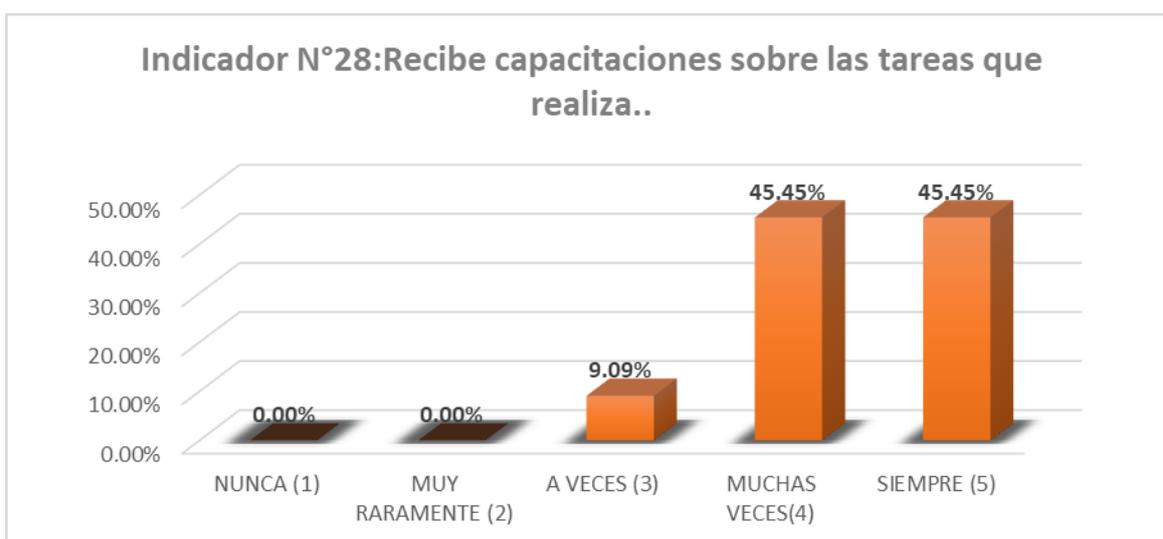


*Figura 49: Indicador N° 27.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 49, se puede observar que el 45.45% de los encuestados manifiestan que muy raramente tienen jornadas largas de trabajo, seguido de 36.36% que a veces tienen jornadas largas de trabajo, seguido de 18.18% que muchas veces tienen jornadas largas de trabajo. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que muy raramente tienen jornadas largas de trabajo.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>NUNCA (1)</b>		0.00%
<b>MUY RARAMENTE (2)</b>		0.00%
<b>A VECES (3)</b>	1	9.09%
<b>MUCHAS VECES(4)</b>	5	45.45%
<b>SIEMPRE (5)</b>	5	45.45%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

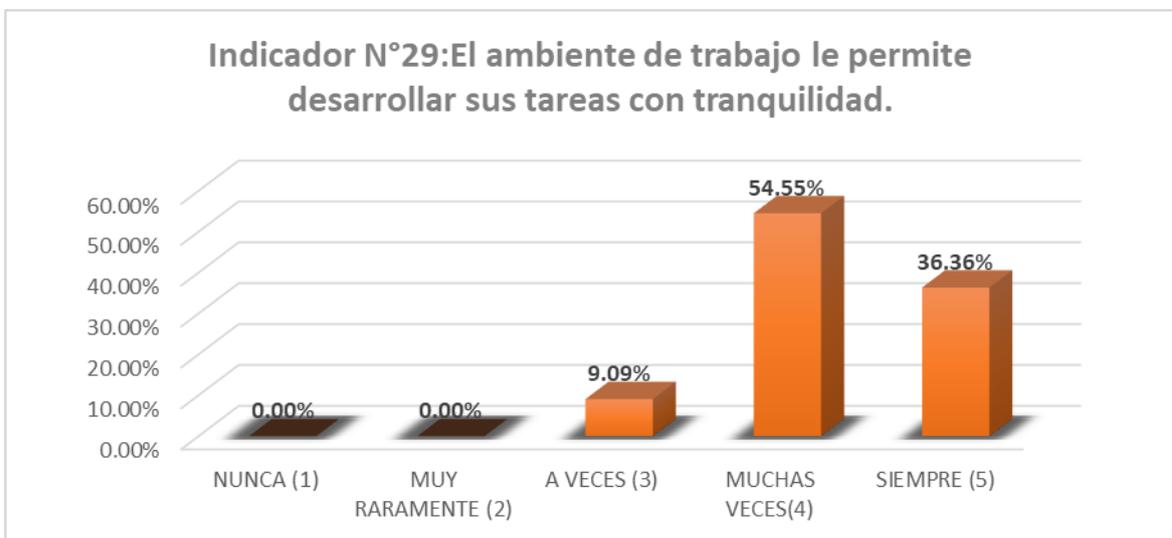


*Figura 50: Indicador N° 28.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 50, se puede observar que el 45.45% muchas veces y siempre reciben capacitaciones sobre las tareas que realiza, seguido de 9.09% que a veces recibe las capacitaciones sobre las tareas que realizan. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre reciben capacitaciones sobre las tareas que realizan.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)		0.00%
MUY RARAMENTE (2)		0.00%
A VECES (3)	1	9.09%
MUCHAS VECES(4)	6	54.55%
SIEMPRE (5)	4	36.36%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

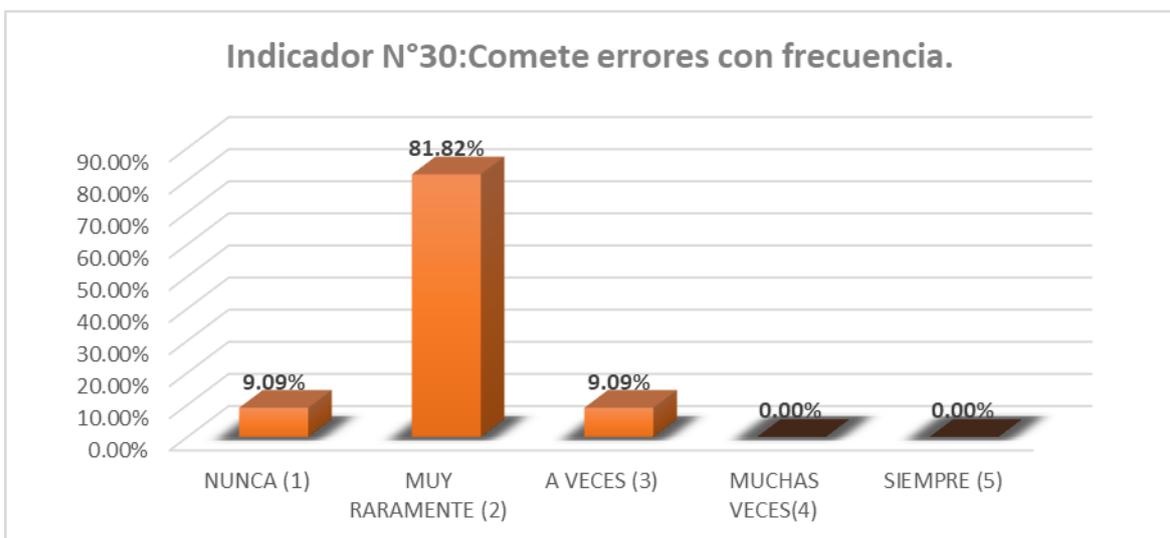


*Figura 51: Indicador N° 29.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 51, se puede observar que el 54.55% muchas veces el ambiente de trabajo le permite desarrollar sus tareas con tranquilidad, seguido de 36.36% siempre el ambiente de trabajo le permite desarrollar sus tareas con tranquilidad, seguido de 9.09% que a veces el ambiente de trabajo le permite desarrollar sus tareas con tranquilidad. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que muchas veces el ambiente de trabajo le permite desarrollar sus tareas con tranquilidad

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA (1)	1	9.09%
MUY RARAMENTE (2)	9	81.82%
A VECES (3)	1	9.09%
MUCHAS VECES(4)		0.00%
SIEMPRE (5)		0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>



*Figura 52: Indicador N° 30.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la figura 52, se puede observar que el 81.82% muy raramente cometen errores, seguido de a veces y nunca con un 9.09% cometen errores. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue muy raramente comete errores.

## CONCLUSIONES

- De acuerdo a la información descrita, existe una relación positiva entre el clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores del área de almacén de la empresa Obras de Ingeniería S.A, lo que determina que las acciones que toma la empresa y la actuación del área de almacén influyen en el desarrollo del clima organizacional, este finalmente en el desempeño eficiente y eficaz de los trabajadores.
- De acuerdo a la información descrita, se puede explicar que los trabajadores del área de almacén de la empresa Obras de Ingeniería S.A, se encuentra motivados, pues el área se encarga de desarrollar los factores motivacionales en sus distintas actividades y esto influye en la productividad de los trabajadores, porque permite alcanzar los objetivos organizacionales, minimizando los recursos a utilizar.
- De acuerdo a la información descrita, se puede explicar que los trabajadores del área de almacén de la empresa Obras de Ingeniería S.A, transmiten la información de forma fluida desde las distintas plataformas y los distintos medios con los que cuenta la empresa. De esta manera, realizan reuniones de trabajo, pero no es algo programado, ya que pueden reunirse cualquier día y esto les permite estar informados sobre los acontecimientos que ocurren, lo cual influye en la eficiencia, porque permite alcanzar los objetivos de forma eficiente, con la menor cantidad de errores.
- De acuerdo a la información descrita, se puede explicar que los trabajadores del área de almacén de la empresa Obras de Ingeniería S.A, no tienen la autonomía para escoger los procedimientos a usar para el desarrollo de su trabajo, pues la empresa cuenta con procedimientos y lineamientos dentro de su sistema integrado de gestión, y pueden organizar sus tareas de acuerdo a la situación que se encuentra, esto influye en la consecución de objetivos, es decir en la eficacia.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda mantener y mejorar las buenas prácticas frente a los cambios en el entorno que se vienen realizando en el clima organizacional de la empresa, logrando desarrollar una adecuada gestión del desempeño, que fortalece y permite despertar el potencial en sus trabajadores, el éxito y el logro de sus propósitos.
- Se recomienda perfeccionar el desarrollo de los factores motivacionales, conociendo cuales son las metas u objetivos de los trabajadores en el ámbito personal y laboral, buscando enriquecer el puesto y organizando tareas, esto permitirá alcanzar los objetivos organizacionales y el desarrollo del trabajador.
- Se recomienda mejorar el sistema de comunicación, programando los momentos de dialogo (reuniones) entre los trabajadores y estableciendo lo temas a tratar, para que puedan ordenar y fundamentar sus propuestas, buscando conseguir que las palabras se transformen en resultados, logrando ser lo más eficiente posible con un ritmo de comunicación periódica.
- Se recomienda dotar de autonomía a los trabajadores mediante cursos y entrenamientos, haciendo participar a todos los actores y no solo a los supervisores en las reuniones con el área de procesos, para las modificaciones y mejoras de los procedimientos y lineamientos, con el fin de que puedan exponer sus inquietudes y la mejora para la eficacia.

## REFERENCIAS

- Becerra, S. y Llaguento, L. (2014). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Divemotor de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014* (Tesis de licenciatura, UPN, Lima, Perú). Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/4936/Llaguento%20D%c3%adaz%20Luis%20Edgar%20y%20Becerra%20Camacho%20Sol.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ballou, R. (2016). *Logística Administración de la Cadena de Suministro*. México: Pearson.
- Brunet, L. (2015). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2015a). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015b). *Comportamiento Organizacional*. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015c). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015d). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Córdoba, L. (2015). *Cómo el clima laboral influye en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito* (Tesis de licenciatura, UCE, Quito, Ecuador). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3652/1/T-UCE-0007-174.pdf>
- Fernandez, G. (17 de Octubre de 2015). *Inversión y Finanzas*. Obtenido del blog *Inversión y Finanzas*. Recuperado de <http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20131017/siete-incentivos-para-motivar-2520396.html>
- Fiallo, D., Alvarado, P. y Soto, L. (18 de Noviembre de 2015). Contribuciones a la Economía. Recuperado de [http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html#\\_ftn11](http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html#_ftn11)
- Flores, M. y Vega, A. (2015). El clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 32(8), pp. 25-44. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/275523192\\_EL\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL\\_COMO\\_FACTOR\\_DE\\_COMPETITIVIDAD\\_EN\\_LAS\\_FRANQUICIAS\\_DE\\_COMIDA\\_RAPIDA\\_EN\\_TIJUANA\\_BC\\_MEXICO](https://www.researchgate.net/publication/275523192_EL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_COMO_FACTOR_DE_COMPETITIVIDAD_EN_LAS_FRANQUICIAS_DE_COMIDA_RAPIDA_EN_TIJUANA_BC_MEXICO)

Goleman, D. (2016). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.

Gómez, L., Balkin, D. y Robert, C. (2017). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Benítez, I. (2012). *Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores del Consorcio La Arena S.A.C* (Tesis de licenciatura, UNTRI, Trujillo, Perú). Recuperado de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3310/benites\\_ikoll.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3310/benites_ikoll.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

OBRAS DE INGENIERIA S.A. (2017). *Boletín Obrainsa*. Lima: OBRAINSA.

Olaia, A. (15 de Febrero de 2016). *La importancia de un buen Clima Organizacional*. España: Universidad de Salamanca. Recuperado de <https://dieciseistoneladas.wordpress.com/tag/koys-y-decottis/>

Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la Gestión por competencias. *Papers* 91, 193-201. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n91/02102862n91p193.pdf>

Orbegoso, A. (2016). Problemas Teóricos del Clima Organizacional. *Revista de Psicología*, 12(1), 347 - 362. Recuperado de [http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R\\_PSI/article/view/341](http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R_PSI/article/view/341)

Palomino, M. y Pena, R. (2016). *El Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los empleados de la Empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda.* (Tesis de Licenciatura, Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia). Recuperado de <https://docplayer.es/52010665-El-clima-organizacional-y-su-relacion-con-el-desempeno-laboral-de-los-empleados-de-la-empresa-distribuidora-y-papeleria-venoplast-ltda.html>

- Redrobán, U. (2016). *Como influye el clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa LAARCOURIER EXPRESS S.A. de la ciudad de Quito* (Tesis de licenciatura, Universidad Central de Ecuador, Quito, Ecuador). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2593/1/T-UCE-0007-79.pdf>
- Robbins, S. (2016). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2016). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodriguez, M. (2015). *Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín, 2014* (Tesis de licenciatura, UPLA, Huancayo, Perú). Recuperado de [http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/120/Maricarmen\\_Tesis\\_Licenciado\\_2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/120/Maricarmen_Tesis_Licenciado_2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Sandoval, M. (2015). Concepto y dimensiones del Clima Organizacional. *Administración*, 89. Recuperado de [https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto\\_dimensiones.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf)
- Sierra, M. (2016). *El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del hospital regional de Cobán, Alta Verapaz* (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landivar, Ciudad de Guatemala, Guatemala). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf>
- Núñez, M. y Delgado, M. (2016). *El Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Centro Poblado Boca del Río, 2016* (Tesis de licenciatura, Universidad Garcilaso de la Vega, Lima, Perú) Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1486/tesis%20-%20nu%c3%b1ez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yaguachi, M. y Saltos, M. (2017). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Sagrada Familia LTDA. de la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo Periodo 2015-2016* (Tesis de licenciatura, Riobamba, Ecuador). Recuperado de

<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4110/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2017-0030.pdf>

Zapana, G. y Cutisaca, D. (2017). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones Vivienda y Construcción Puno 2015* (Tesis de licenciatura, UNAP, Puno). Recuperado de

[http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3630/Zapana\\_Castillo\\_Gissela\\_Amparo\\_Pean.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3630/Zapana_Castillo_Gissela_Amparo_Pean.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

## **APÉNDICES**

## APÉNDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES /INDICADORES	METODOLOGÍA
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<p><b><u>Variable Independiente:</u></b> Clima Organizacional</p>	<p>Motivación Comunicación Autonomía</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACION:</b> Básica</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACION:</b> Descriptiva</p> <p><b>UNIVERSO Y MUESTRA:</b> La población y la muestra para esta investigación serán las mismas, pues se trata de un universo pequeño, en este caso estará compuesta por los profesionales que laboran en el área de almacén de la empresa Obrainsa.</p> <p><b>TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS:</b> Encuesta Observación</p> <p><b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS:</b> Cuestionario de Encuesta</p>
¿Cuál es la influencia del Clima Organizacional en el desempeño Laboral de los trabajadores en el área de almacén de la empresa Obrainsa, año 2017?	Determinar la influencia del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en el área de almacén de la empresa Obras de Ingeniería S.A, año 2017.			
<b>PROBLEMA ESPECIFICO</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿De qué manera influye la motivación en el Desempeño Laboral de los trabajadores en el área de almacén de la empresa Obras de Ingeniería S.A, año 2017?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores en el área de almacén de la empresa Obras de Ingeniería S.A, año 2017.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿De qué manera influye la comunicación en el Desempeño Laboral de los trabajadores en el área de almacén en la empresa Obras de Ingeniería S.A, año 2017?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la influencia de la comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores en el área de almacén de la empresa Obras de Ingeniería S.A, año 2017.</li> </ul>	<p><b><u>Variable Dependiente:</u></b> Desempeño Laboral</p>	<p>Productividad Eficacia Eficiencia</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿De qué manera influye la autonomía en el Desempeño Laboral de los trabajadores en el área de almacén de la empresa Obras de Ingeniería S.A, año 2017?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la influencia de la autonomía en el desempeño laboral de los trabajadores en el área de almacén de la empresa Obras de Ingeniería S.A, año 2017.</li> </ul>			

Nota: Recuperado de “Boletín de Obras de Ingeniería S.A”, (2018)

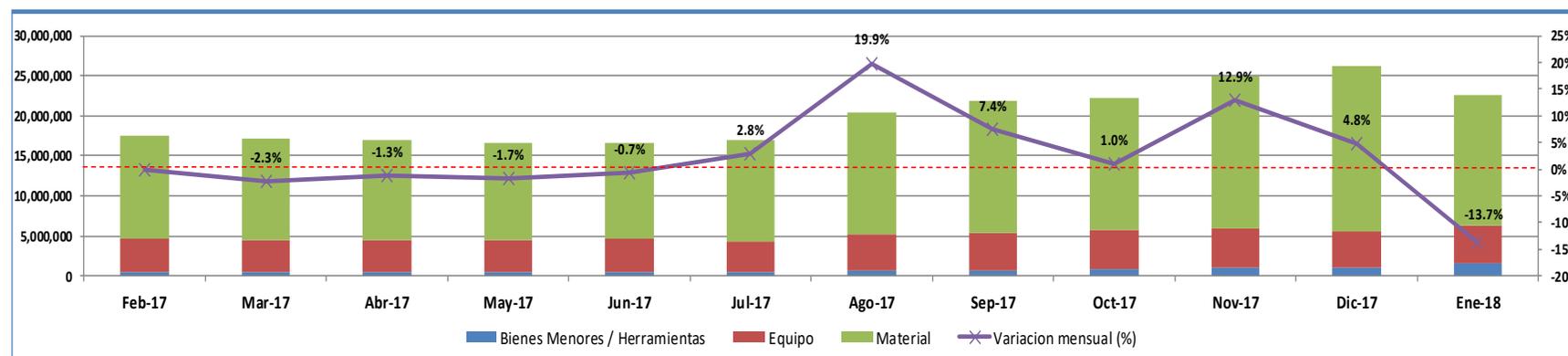
## APÉNDICE B: KPIS

### Informe de Almacén Central Mes Enero 2018

Stock Total por Rubros Generales por meses en Soles

Rubros Generales	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Sep-17	Oct-17	Nov-17	Dic-17	Ene-18
Bienes Menores / Herramientas	480,036	451,902	484,029	498,893	539,882	471,941	710,848	747,298	887,504	1,049,701	982,575	1,490,659
Equipo	4,168,586	3,966,120	4,046,165	3,992,746	4,042,583	3,889,448	4,467,163	4,579,492	4,893,722	4,927,271	4,616,917	4,734,615
Material	12,951,406	12,768,807	12,438,394	12,193,088	11,991,071	12,680,428	15,248,154	16,611,985	16,369,165	19,022,981	20,591,189	16,387,709
<b>Total general</b>	<b>17,600,028</b>	<b>17,186,829</b>	<b>16,968,588</b>	<b>16,684,727</b>	<b>16,573,536</b>	<b>17,041,817</b>	<b>20,426,165</b>	<b>21,938,776</b>	<b>22,150,391</b>	<b>24,999,954</b>	<b>26,190,682</b>	<b>22,612,983</b>
<b>Variacion mensual (%)</b>	-	-2.3%	-1.3%	-1.7%	-0.7%	2.8%	19.9%	7.4%	1.0%	12.9%	4.8%	-13.7%

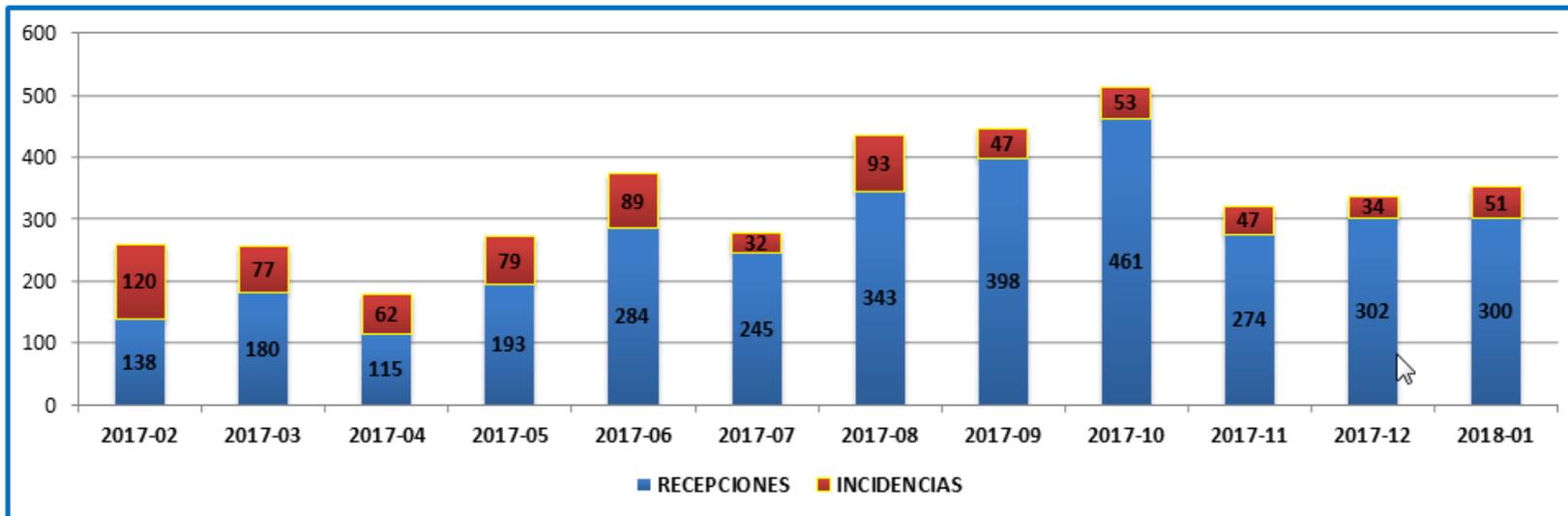
El stock del GRUPO OBRAINSA ha disminuido en 3, 577,699 soles (13.7%) en comparación con el mes anterior. El rubro de materiales descendió 4, 203,480 soles, principalmente en proyectos de Nuevo Olmos y Matarani (El Arenal). En el rubro de equipos se observa un ascenso de 117 mil soles esencialmente en proyecto Nuevo Olmos.



Nota: Recuperado de "Boletín de Obras de Ingeniería S.A", (2018)

## Informe de incidencias - RECEPCION

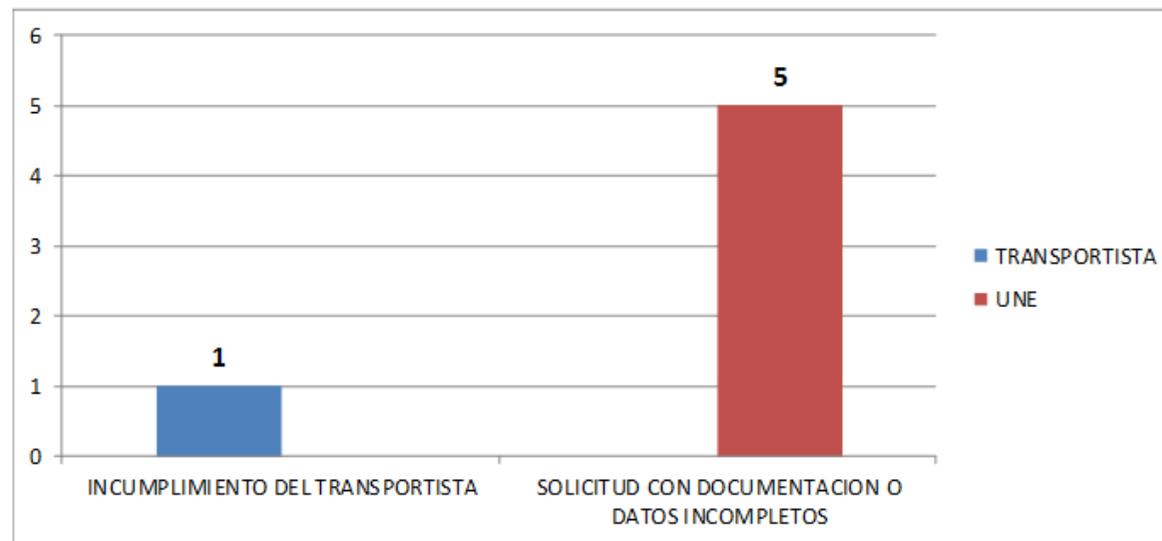
	2017-02	2017-03	2017-04	2017-05	2017-06	2017-07	2017-08	2017-09	2017-10	2017-11	2017-12	2018-01
RECEPCIONES	138	180	115	193	284	245	343	398	461	274	302	300
INCIDENCIAS	120	77	62	79	89	32	93	47	53	47	34	51
TOTAL	258	257	177	272	373	277	436	445	514	321	336	351



Nota: Recuperado de "Boletín de Obras de Ingeniería S.A", (2018)

## Informe de incidencias - DISTRIBUCIONES

INCIDENCIA	TRANSPORTISTA	UNE
INCUMPLIMIENTO DEL TRANSPORTISTA	1	
SOLICITUD CON DOCUMENTACION O DATOS INCOMPLETOS		5
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

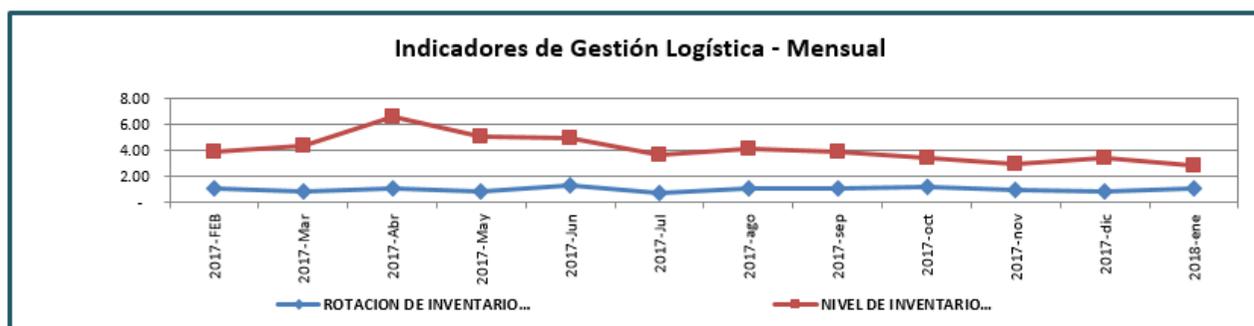
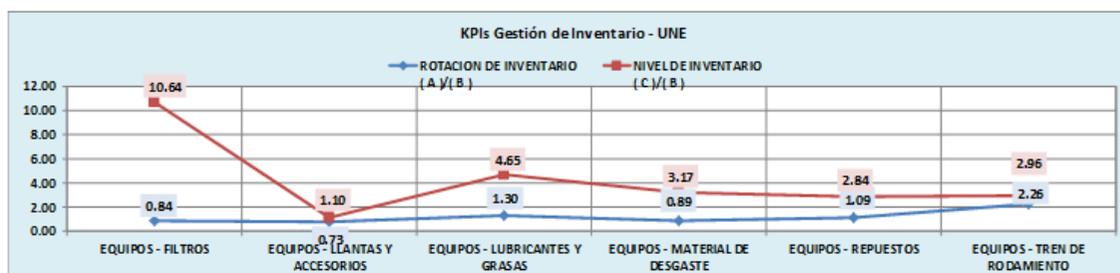


Nota: Recuperado de "Boletín de Obras de Ingeniería S.A", (2018)

# KPIs Gestión Inventario - UNE

Expresado en soles

Desc Cat Gestión de Compras	COMPRAS (A)	CONSUMO (B)	STOCK (C)	PROMEDIO STOCK (D)	ROTACION DE INVENTARIO (A)/(B)	NIVEL DE INVENTARIO (C)/(B)
EQUIPOS - FILTROS	28,532	33,815	359,934	347,278	0.84	10.64
EQUIPOS - LLANTAS Y ACCESORIOS	209,259	288,341	317,258	393,537	0.73	1.10
EQUIPOS - LUBRICANTES Y GRASAS	143,865	110,490	513,317	437,295	1.30	4.65
EQUIPOS - MATERIAL DE DESGASTE	135,439	151,604	480,562	476,855	0.89	3.17
EQUIPOS - REPUESTOS	1,394,263	1,278,497	3,633,023	3,053,799	1.09	2.84
EQUIPOS - TREN DE RODAMIENTO	20,550	9,104	26,938	11,154	2.26	2.96
TOTAL Mes Actual S/	1,931,909	1,871,851	5,331,031			
PROMEDIO MENSUAL (12 Meses)	1,299,604	1,233,459	4,719,918			



Enero 2018 – Sede Campiña

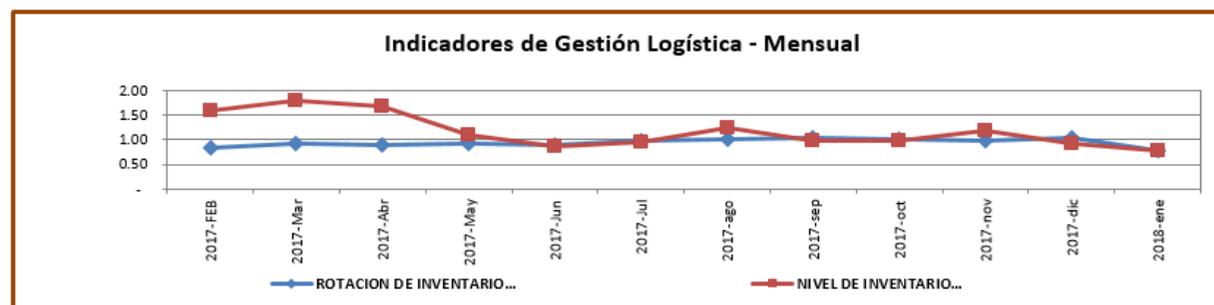


Nota: Recuperado de “Boletín de Obras de Ingeniería S.A”, (2018)

# KPIs Gestión Inventario – PROYECTOS

Expresado en soles

Desc Cat Gestión de Compras	COMPRAS (A)	CONSUMO (B)	STOCK (C)	PROMEDIO STOCK (D)	ROTACION DE INVENTARIO ( A )/( B )	NIVEL DE INVENTARIO ( C )/( B )
MATERIALES PRINCIPALES - ACEROS	673,958	533,345	1,341,371	1,093,169	1.26	2.52
MATERIALES PRINCIPALES - ADITIVOS	168,756	425,612	1,995,531	1,704,979	0.40	4.69
MATERIALES PRINCIPALES - ALCANTARILLAS		63,025	990,790	1,016,027	0.00	15.72
MATERIALES PRINCIPALES - ASFALTO	4,699,637	6,117,942	1,592,216	1,119,512	0.77	0.26
MATERIALES PRINCIPALES - CEMENTO	1,487,951	2,057,593	471,499	409,543	0.72	0.23
MATERIALES PRINCIPALES - COMBUSTIBLE	4,602,777	4,982,630	745,242	573,002	0.92	0.15
MATERIALES PRINCIPALES - MADERAS	247,100	263,463	166,943	113,144	0.94	0.63
MATERIALES PRINCIPALES - TUBERIAS, GEOMALLAS, GE	406,146	728,534	1,098,777	1,287,972	0.56	1.51
SUMINISTROS - BIENES PATRIMONIALES	955,357	446,487	2,220,715	1,594,114	2.14	4.97
SUMINISTROS - HERRAMIENTAS	43,515	101,053	264,874	205,270	0.43	2.62
SUMINISTROS - MATERIALES DE OFICINA	52,895	62,710	170,113	165,406	0.84	2.71
SUMINISTROS - MATERIALES DE SEGURIDAD	112,242	461,050	1,103,728	1,270,640	0.24	2.39
SUMINISTROS - SEÑALIZACION VIAL	49,190	97,589	137,869	47,336	0.00	0.00
SUMINISTROS DIVERSOS	3,131,203	5,406,511	4,769,113	4,482,836	0.58	0.88
MATERIALES PRINCIPALES - EXPLOSIVOS	67,774	60,838	213,171	224,555	1.11	3.50
<b>TOTAL Mes Actual S/</b>	<b>16,698,502</b>	<b>21,808,382</b>	<b>17,281,951</b>			
<b>PROMEDIO MENSUAL (12 Meses)</b>	<b>13,970,256</b>	<b>14,445,955</b>	<b>15,288,793</b>			



Enero 2018 – Sede Campiña



Nota: Recuperado de “Boletín de Obras de Ingeniería S.A”, (2018)

## APÉNDICE C: EJEMPLO DE MOF

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES LSM</b>	Código: F-161 Versión: 2.0 Vigencia: 27/02/2015 Página 1 de 4
---	---	--

Nombre del Puesto		Área funcional		Gerencia	
Activador		Compras		Administración de Obra y Servicios Generales	
Nivel de reporte			Nivel de supervisión		
Jerárquico			Jerárquico		
Área	Nivel	Área	Nivel	Área	Nivel
Compras	Jefe de Compras	NA	NA	NA	NA
Funcional			Funcional		
Área	Nivel	Área	Nivel	Área	Nivel
NA	NA	NA	NA	NA	NA
<b>Objetivo del puesto</b>					
Efectuar actividades de atención SIC emitidas por Usuario (Seguimiento en la colocación o/c, atención o/c proveedores en almacén central o despacho directo a Obra) optimizar el tiempo de aprovisionamiento.					
<b>Funciones del puesto</b>					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer el seguimiento en la atención de las órdenes de compra generadas por los compradores (sede – Obra), asegurando que se cumplan con la atención de los materiales a adquirir en cantidad y tiempo solicitado.</li> <li>2. Monitorear el progreso de los proveedores en sus planes de entrega de materiales y cumplimiento de servicios.</li> <li>3. Plantear y ejecutar acciones que minimicen o eliminen el retraso de los proveedores en sus fechas de entrega comprometidas.</li> <li>4. Elaborar reportes de seguimiento para clientes internos con el estatus de sus órdenes de compra en atención de sus pedidos.</li> <li>5. Coordinar los envíos de materiales con personal de almacén central, con compradores y clientes internos activando la distribución directa e indirecta.</li> <li>6. Reportar el atraso de atención para penalización órdenes de compra.</li> <li>7. Seguimiento de la documentación entregable de la orden de compra.</li> <li>8. Informes semanales del progreso de las órdenes de compra.</li> <li>9. Apoyo en la Generación de Informe Mensual del área de compras. (Situación estado SIC, Compras por Unidad de Negocio, Proveedor).</li> <li>10. Otras relacionadas al área de compras</li> </ol>					

Nombre del Puesto	Área funcional	Gerencia
Activador	Compras	Administración de Obra y Servicios Generales
<b>Otras funciones (para todos los puestos)</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuidar por el uso y buen estado de los materiales, mobiliario y equipos de cómputo, entre otros asignados a su puesto</li> <li>2. Cumplir cabalmente y proponer mejoras a las políticas, normas, directivas y procedimientos competentes a su área y la empresa.</li> <li>3. Proponer e implementar acciones de mejora en el puesto, área y la empresa</li> <li>4. Cumplir con los instructivos y reglamento de SSOMA de la organización.</li> <li>5. Cumplir las acciones encomendadas en los comités o comisiones que se le designe.</li> <li>6. Preparar informes específicos que se le soliciten en forma certera, oportuna y validada.</li> <li>7. Otras funciones que le asigne su jefe inmediato.</li> </ol>		
<b>Competencias del puesto</b>		
<b>Educación:</b>		
Bachiller o titulado en Administración, Sistemas, Ing. Industrial o afines.		
<b>Formación:</b>		
Deseable Ofimática avanzada. Diplomado en Logística. Inteligencia de Negocios (BUSINESS INTELLIGENT).		
<b>Experiencia</b>		
Mínimo 03 años en puestos similares.		
<b>Habilidades</b>		

Nombre del Puesto	Área funcional	Gerencia
Activador	Compras	Administración de Obra y Servicios Generales
Conformidad		
<p style="text-align: center;">_____ Firma del colaborador</p>		

## APÉNDICE D: FORMATOS

	Página 1 de 4
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>Código:</b> PS07-PR-009
<b>ACTUALIZACIÓN DE MAESTRA DE ARTÍCULOS</b>	<b>Versión:</b> 1.0 <b>Vigencia:</b> 16/11/2015

### 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos y el procedimiento para la adecuada actualización de la maestra de artículos en el sistema de información.

### 2. ALCANCE

El presente procedimiento inicia con la identificación de la necesidad de actualización de la maestra de artículos, y finaliza con la comunicación de la atención.

### 3. RESPONSABILIDADES

Posición	Responsabilidades
Usuario autorizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la solicitud de actualización de la maestra de artículos.</li> </ul>
Usuario validador de artículos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validar la necesidad de actualización la maestra de artículos en la maestra.</li> </ul>
Usuario administrador de la maestra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar la actualización de la maestra de artículos.</li> <li>Mantener la maestra de artículos actualizada.</li> </ul>

### 4. REFERENCIAS

- Lineamientos para la Gestión de inventarios
- Lineamientos de Gestión de compras

### 5. DEFINICIONES

Nº	Término	Definición
1	Artículo	Según lo definido en el Lineamiento de Gestión de inventarios.
2	Maestra de artículos	Según lo definido en el Lineamiento de Gestión de inventarios.

### 6. DESARROLLO

#### 6.1. LINEAMIENTOS

- La actualización de la maestra de artículos se formaliza a través del formato de actualización de maestra de artículos **Anexo 1**. Los tipos de actualización son los siguientes:

Creación de artículo, que adiciona un artículo a la maestra.

Asignación de artículo, que relaciona a un artículo con una organización de inventario a fin de que pueda ser transaccionado en el sistema de información.

Modificación de artículo, que corrige solo la descripción del artículo.

Anulación de artículo, que elimina de la maestra un artículo.



Elaborado por:  
Analista de Procesos

Revisado por:  
Jefe Central de Almacenes  
Jefe de Ingeniería de Procesos

Aprobado por:  
Gerente de Administración  
Servicios Generales



Este documento una vez impreso se convertirá en una copia no controlada, pues de su uso contrasta con la información de la red o consulte con la Jefatura de Ingeniería de Procesos. Será una copia controlada solo si cuenta con el respectivo sello de control.

	Página 3 de 11
<b>LINEAMIENTO</b>	<b>Código:</b> PS07-LN-002 <b>Versión:</b> 2.0 <b>Vigencia:</b>
<b>GESTIÓN DE INVENTARIOS</b>	

### 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para asegurar una eficiente y oportuna gestión de inventarios en la organización.

### 2. ALCANCE

Este lineamiento es de aplicación en toda la organización, tanto en la sede central como en las obras o proyectos. En el caso de consorcios, su aplicación dependerá de las condiciones operacionales definidas con los socios.

### 3. REFERENCIAS

- Manual del Sistema Integrado de Gestión
- Reglamento de Comprobantes de Pago – Resolución SUNAT N° 007-99/SUNAT
- Control de Bienes Fiscalizados – DL-1126
- Procedimiento Gestión de Combustible
- Instructivo responsabilidad de empresas contratistas, sub-contratistas, proveedores y/o prestadoras de servicios
- Instructivo manejo de residuos sólidos
- Instructivo descarga de combustible líquido
- Instructivo manejo de materiales peligrosos
- Instructivo manejo de cilindros de oxígeno y gas combustible
- Instructivo orden y limpieza en las áreas de trabajo
- Instructivo de herramientas y equipos portátiles

### 4. DEFINICIONES

N°	Término	Definición
1	Artículo	Denominación que se le da a un Bien o Servicio dentro del listado maestro. Es la unidad mínima para gestionar el abastecimiento.
2	Maestra de artículos	Lista que contiene la relación de artículos para la gestión de abastecimiento.
3	Activo Fijo	Según definición de la Gestión de activos fijos.
		Es todo aquel bien inventariable que no es consumible y se perdurable, su existencia se termina con el tiempo, una

	Página 3 de 11
<b>LINEAMIENTO</b>	<b>Código:</b> PS07-LN-002 <b>Versión:</b> 2.0 <b>Vigencia:</b>
<b>GESTIÓN DE INVENTARIOS</b>	

### 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para asegurar una eficiente y oportuna gestión de inventarios en la organización.

### 2. ALCANCE

Este lineamiento es de aplicación en toda la organización, tanto en la sede central como en las obras o proyectos. En el caso de consorcios, su aplicación dependerá de las condiciones operacionales definidas con los socios.

### 3. REFERENCIAS

- Manual del Sistema Integrado de Gestión
- Reglamento de Comprobantes de Pago – Resolución SUNAT N° 007-99/SUNAT
- Control de Bienes Fiscalizados – DL-1126
- Procedimiento Gestión de Combustible
- Instructivo responsabilidad de empresas contratistas, sub-contratistas, proveedores y/o prestadoras de servicios
- Instructivo manejo de residuos sólidos
- Instructivo descarga de combustible líquido
- Instructivo manejo de materiales peligrosos
- Instructivo manejo de cilindros de oxígeno y gas combustible
- Instructivo orden y limpieza en las áreas de trabajo
- Instructivo de herramientas y equipos portátiles

### 4. DEFINICIONES

N°	Término	Definición
1	Artículo	Denominación que se le da a un Bien o Servicio dentro del listado maestro. Es la unidad mínima para gestionar el abastecimiento.
2	Maestra de artículos	Lista que contiene la relación de artículos para la gestión de abastecimiento.
3	Activo Fijo	Según definición de la Gestión de activos fijos.
		Es todo aquel bien inventariable que no es consumible y es durable, es decir, su existencia se termina con el uso normal.

## APÉNDICE E: FOTOS DE LA EMPRESA



Nota: Celebración de cumpleaños.



Nota: Desayuno de los lunes.



Nota: Almuerzo de cierre mensual.



Nota: Fiesta de Celebración de fin de año.



Nota: Celebración de Navidad e intercambio de regalos.